



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JAYNE NAYANE SILVA GOMES

HISTÓRIA DA VERD'FICA, EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE

Caruaru

2024

JAYNE NAYANE SILVA GOMES

HISTÓRIA DA VERD'FICA, EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Área de concentração: Administração

Orientador: Prof. D.Sc. Sandro Valença

Caruaru

2024

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Gomes, Jayne Nayane Silva.

História da Verd'Fica, empresa familiar de pequeno porte / Jayne Nayane
Silva Gomes. - Caruaru, 2024.

76 : il., tab.

Orientador(a): Sandro Valença

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, , 2024.

Inclui referências, apêndices.

1. Empresa Familiar. 2. Empreendedorismo. 3. História Oral. I. Valença,
Sandro. (Orientação). II. Título.

650 CDD (22.ed.)

JAYNE NAYANE SILVA GOMES

HISTÓRIA DA VERD'FICA, EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em: 27/03/2024

BANCA EXAMINADORA

Prof. D.Sc. Sandro Valença (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. M.Sc. José Artur Muniz (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. M.Sc. Poliana Nunes de Santana (Examinadora Externa)
Prefeitura Municipal de Caruaru

AGRADECIMENTOS

Ao Único Senhor seja dada toda a glória e louvor, por esta e tantas outras conquistas. Toda minha vida é uma eterna canção de gratidão a Ele, Único e Eterno. “Porque Dele, por Ele e para Ele são todas as coisas; glória pois a Ele eternamente.” (Romanos 11:36).

A toda minha família pelo amor incondicional, em especial ao meu pai, Clévio Magalhães, que me ofereceu seu amor e cuidado e me adotou como filha, o senhor é o meu exemplo de força, integridade e dedicação; também não poderia deixar de mencionar as mulheres fantásticas responsáveis por minha criação: minha avó - Dona Geci -, minha mãe – Janaina -, e minhas tias - Jaidete e Josefa -, vocês são meu exemplo de força, superação e generosidade. Minha família é a maior prova da graça e bondade de Deus na minha vida. Espero, um dia, poder retribuir tudo o que fizeram por mim.

Ao meu marido e melhor amigo, Orlando Júnior. Obrigada por cada incentivo, por ficar ao meu lado por longas horas enquanto redigia este estudo, por suportar com paciência meus estresses durante a jornada acadêmica, por amar assistir aos meus musicais favoritos e entender todas as referências de músicas e filmes. Eu amo estar casada com você. Você é resposta de oração em minha vida, meu bem.

A todos os professores que tive a honra de conhecer, cada um contribuiu de forma positiva para o meu desenvolvimento. Em especial, ao Prof. D.Sc. Sandro Valença, meu orientador. Obrigada pela sua amizade. O senhor é uma bênção em minha vida.

Aos meus irmãos em Cristo que intercederam por mim tantas e tantas vezes, e às minhas amigas da UFPE-CAA que tornaram a jornada mais leve.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram para a construção desta pesquisa. À família Azevedo Barbosa e aos colaboradores. Em especial, a Gabriel por toda a paciência e boa vontade.

A todos, deixo registrada minha gratidão.

“Sejam bons administradores dos diferentes dons que receberam de Deus. Que cada um use o seu próprio dom para o bem dos outros”.

(Pedro 4:10)

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo geral contar a história da empresa Verd’Fica – empresa familiar de Pequeno Porte – desde sua origem até o momento atual. A empresa está localizada no município de Caruaru – PE e conta com duas estruturas: a loja matriz, localizada na avenida Oswaldo Cruz, e, a unidade Juriti, às margens da BR 104. Para alcance do objetivo geral, buscou-se interpretar a percepção dos membros do núcleo familiar e dos colaboradores das duas unidades sobre a trajetória da organização, seu atual contexto e identificar os conhecimentos de administração que fizeram parte da história. Foi utilizada uma abordagem qualitativa, através de pesquisas e entrevistas semiestruturadas, buscando associar a realidade da empresa com o levantamento bibliográfico, e, observação direta realizada durante o período em campo. Os sujeitos entrevistados foram, ao todo, 13. Sendo 5 deles membros do núcleo familiar e 8 colaboradores da loja Matriz e da unidade Juriti. O método utilizado foi o da História Oral – HO – pois abrange todas as técnicas realizadas para alcance do objetivo pretendido e suas características refletem o modo como a pesquisa seria executada. Identificou-se que a empresa familiar teve sua origem de modo informal em uma feira da região – Feira do Verde - e que, atualmente, a empresa já conta com 46 funcionários distribuídos entre os municípios de Caruaru e Belo Jardim. A empresa caminha rumo a uma sucessão e a expectativa é de crescimento e modernização em seus processos. Com esta pesquisa, foi possível ver pontos positivos e negativos da organização e também associar e identificar conceitos da administração dentro do contexto da Verd’Fica.

Palavras-chave: Empresa familiar; História oral; Negócio verde; Jardinagem; Paisagismo.

ABSTRACT

The present research aimed to tell the story of the company Verd'Fica - a Small Family Business - from its origins to the present moment. The company is located in the municipality of Caruaru - PE and has two structures: the main store, located on Oswaldo Cruz Avenue, and the Juriti unit, on the margins of BR 104. To achieve the general objective, we sought to interpret the perception of the members of the family nucleus and the employees of the two units about the organization's trajectory, its current context, and to identify the management knowledge that has been part of its history. A qualitative approach was used, through surveys and semi-structured interviews, seeking to associate the reality of the company with bibliographic research and direct observation carried out during the field period. A total of 13 subjects were interviewed, 5 of whom were members of the family nucleus and 8 were employees of the main store and the Juriti unit. The method used was Oral History - OH - as it encompasses all the techniques performed to achieve the intended objective, and its characteristics reflected how the research would be conducted. It was identified that the family business originated informally in a regional fair - Feira do Verde - and that currently, the company employs 46 workers distributed between the municipalities of Caruaru and Belo Jardim. The company is moving towards succession, and the expectation is for growth and modernization in its processes. With this research, it was possible to see both positive and negative aspects of the organization and also to associate and identify management concepts within the context of Verd'Fica.

Keywords: Family-owned business; Oral history; Green business; Gardening; Landscaping

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

G.	Grupo
HO	História oral
HV	História de vida
<i>Op. cit.</i>	<i>Opus citatum</i> (latim) e obra citada
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio e Serviço

LISTA DE FIGURAS

1 –	Localização da Verd’Fica: loja Matriz e unidade Juriti.....	14
2 –	Mesorregião Agreste Pernambucano e Recife, capital de Pernambuco.....	17
2 –	Organograma da Verd’Fica, em 2019.....	49
3 –	Organograma da Verd’Fica, em 2023.....	49

LISTA DE FOTOGRAFIAS

1 –	Aurílio, Zélia e Gabriel – Confraternização da Verd’Fica (2005).....	34
2 –	Aurílio, o colaborador Ademário Marcelo, os filhos Vinícius e Camila – Confraternização da Verd’Fica (2006).....	35
3 –	Aurílio e Zélia, na Feira do Verde (1990).....	37
4 –	Feira do Verde, no Espaço Cultural Tancredo Neves (1990).....	38
5 –	Frente da primeira sede da Verd’Fica, na avenida Dom Bosco, em Caruaru (1999).....	40
6 –	Frente da empresa Verd’Fica – loja Matriz, na avenida Oswaldo Cruz, no centro de Caruaru (2023).....	41
7 –	Frente da empresa Verd’Fica – unidade Juriti, na rodovia BR-104, no quilômetro 56 (2023).....	42
8 –	Equipe de serviço de paisagismo na Acumuladores Moura, no município de Belo Jardim (2013).....	44
9 –	Frente da estufa, na unidade Juriti.....	45
10 –	Interior da estufa, na unidade Juriti (1).....	45
11 –	Interior da estufa, na unidade Juriti (2).....	46
12 –	Interior da estufa, na unidade Juriti (3).....	46
13 –	Frente do ônibus escolar, na unidade Juriti, onde eram vendidos lanches no período da pandemia.....	61
14 –	Traseira do ônibus escolar, na unidade Juriti, onde eram vendidos lanches no período da pandemia.....	61
15 –	Parte interna do ônibus escolar, na unidade Juriti, onde eram vendidos lanches no período da pandemia.....	62
16 –	Período natalino, na loja Matriz (2001).....	65
17 –	Produtos expostos na antiga loja da avenida Dom Bosco, em Caruaru (1996).....	65
18 –	Produtos expostos na antiga loja da avenida Dom Bosco, em Caruaru (1996).....	66

LISTA DE QUADROS

1 – Núcleo familiar entrevistado.....	27
2 – Funcionários entrevistados.....	28
3 – Entrevista semiestruturada realizadas na Verd’Fica.....	30
4 – Tempo de serviço dos funcionários na Verd’Fica.....	55

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	A EMPRESA E A FAMÍLIA: APROXIMAÇÃO AOS OBJETOS DE PESQUISA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	16
1.3.1	O Município de Caruaru.....	16
1.3.1.1	O bioma de Caruaru e a sua influência sobre a Verd’Fica.....	16
1.3.2	A Verd’Fica: da estrutura informal à formal.....	17
1.3.3	Principais municípios relacionados às atividades da Verd’Fica.....	18
1.4	JUSTIFICATIVA.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1.	EMPREENDEDORISMO.....	20
2.1.1	O Empreendedorismo na Verd’Fica.....	20
2.2	PORTES EMPRESARIAIS.....	21
2.3	EMPRESA FAMILIAR.....	22
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
3.1	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	24
3.2	SUJEITOS.....	26
3.3	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES.....	28
3.4	PROCEDIMENTOS DE INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	32
4.1	A FAMÍLIA AZEVEDO BARBOSA.....	32
4.1.1	A origem de tudo.....	32
4.1.2	Pais, filhos e relacionamentos.....	34
4.2	A EMPRESA.....	36

4.2.1	O início informal.....	36
4.2.2	A formalização.....	40
4.2.3	A empresa atualmente.....	41
4.3	A FAMÍLIA E A EMPRESA.....	48
4.3.1	Relacionamento entre os membros da família Azevedo Barbosa no contexto profissional.....	50
4.3.2	O significado da empresa para o núcleo familiar.....	53
4.4	OS COLABORADORES.....	54
4.4.1	Os colaboradores.....	55
4.4.2	Percepção dos funcionários sobre a empresa.....	57
4.4.1	Perspectivas positivas sobre a empresa.....	57
4.4.2.2	Perspectivas negativas sobre a empresa.....	58
4.4.3	Gestão e relação da família na perspectiva dos colaboradores.....	59
4.5	A ADMINISTRAÇÃO E A VERD'FICA.....	60
4.5.1	A estrutura da empresa e a administração.....	62
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
5.1	OS OBJETIVOS ATENDIDOS.....	67
5.2	AS LIMITAÇÕES DO TCC.....	68
5.3	AS SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS E PESQUISAS.....	68
	REFERÊNCIAS.....	70
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AO NÚCLEO FAMILIAR.....	73
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS FUNCIONÁRIO.....	75
	APÊNDICE C – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÕES DE CAMPO.....	76

1 INTRODUÇÃO

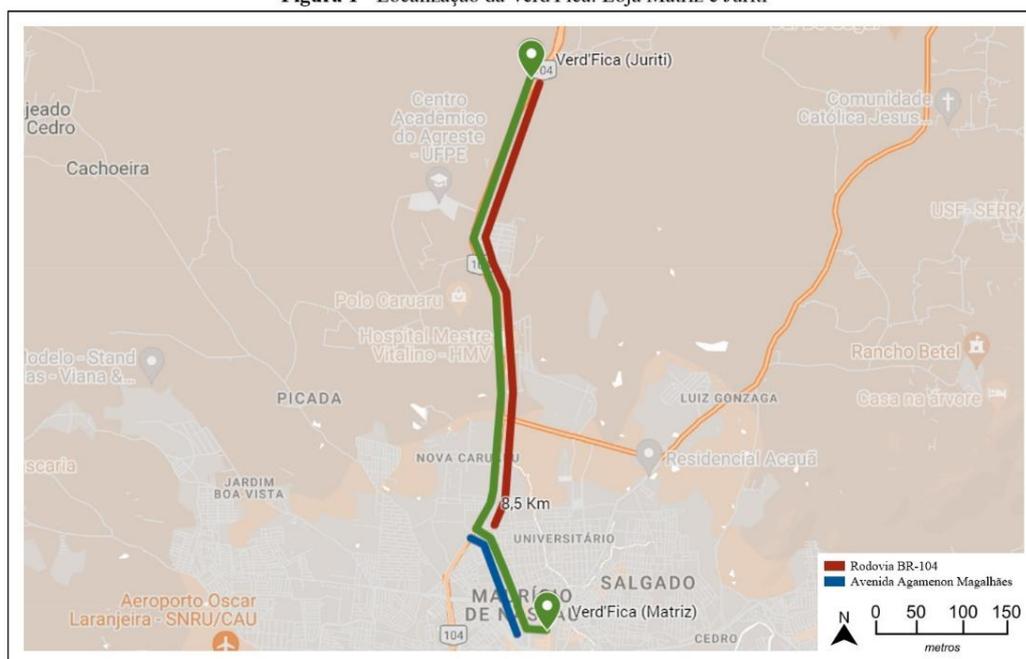
1.1 A EMPRESA E A FAMÍLIA: APROXIMAÇÃO AOS OBJETOS DE PESQUISA

A Verd’Fica, empresa familiar de pequeno porte¹, dedica-se a oferecer ao mercado de Caruaru, e de municípios do entorno caruaruense, produtos “verdes”, como plantas de diversas espécies, adubos, vasos e ferramentas, além de serviços de jardinagem e paisagismo.

Atualmente, ela possui dois pontos de negócios, em Caruaru:

- Loja, considerada a “matriz” da empresa, no centro municipal, com cerca de 600 metros quadrados de área construída; e
- Unidade produtora, no bairro “Juriti”², às margens da rodovia BR-104, no quilômetro 56, ocupando área de cerca de 1,1 hectares (ver Figura 1).

Figura 1 - Localização da Verd’Fica: Loja Matriz e Juriti



Fonte: Elaboração própria (2024).

A loja da Verd’Fica, considerada matriz — localizada nas proximidades da principal avenida de Caruaru, a Agamenon Magalhães —, guarda por função precípua expor os produtos, bens e serviços, no centro do município, área eminentemente urbana, onde se

¹ Com base no número de funcionários, a Verd’Fica se enquadra como “pequena empresa”. Em 2023, ela contava, formalmente, com 46 deles. E o Portal da Indústria (PI, *Sine data*) definia como “pequenas” as empresas comerciais e de serviços compostas por 10 a 49 funcionários.

² Em sua origem, o logradouro era conhecido por “sítio” Juriti, fazendo parte da zona rural do município de Caruaru. Porém, recentemente, ele foi agregado à zona urbana municipal, logo se optou, aqui, por chamá-lo de “bairro”.

concentra a principal parcela da população municipal. Assim, a empresa estabelece presença física, de maneira conveniente, junto aos consumidores — compradores esporádicos, por vezes estimulados e motivados a aquisições por impulsos esporádicos — e aos clientes — compradores tradicionais e regulares, tidos como fidelizados.

A unidade Juriti — localizada próxima à área rural do município, no quilômetro 56 da rodovia BR-104, que liga Caruaru a Campina Grande, importante centro municipal do estado da Paraíba — também atende a consumidores e clientes, no entanto guarda por função básica produzir e armazenar bens e serviços intermediários e finais para abastecer a matriz.

A Verd’Fica se trata de uma pequena empresa familiar bem-sucedida. E, hoje, seus fundadores começaram a se preocupar com o processo de sucessão, da primeira à segunda geração empresarial da família Azevedo Barbosa. O TCC, então, tornou a preocupação clara, para quem nunca se envolveu diretamente com o dia a dia empresarial dela.

Com base nisso, a empresa, e a família proprietária que a administra, configurou-se como um prolífero objeto de pesquisa. Sistemáticamente, tomar ciência da história dela, de sua origem à situação atual, e dos conhecimentos de administração nela aplicados, mostrou-se, por certo, como uma contribuição relevante àqueles que se interessam por gestões e negócios semelhantes.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Contar a história da Verd’Fica — empresa familiar de pequeno porte, localizada no município de Caruaru e dedicada à jardinagem e ao paisagismo —, do surgimento à situação atual.

1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar:

- I – A história da origem da Verd’Fica;
- II – A situação atual da empresa; e
- III – Os conhecimentos de administração aplicados à empresa ao longo de sua história.

1.3 DELIMITAÇÕES DE PESQUISA

1.3.1 O Município de Caruaru

Caruaru se localiza na mesorregião Agreste Pernambucano. Ele conta com uma população de cerca de 378.048 habitantes. Sua área territorial corresponde a cerca de 921 km² e sua densidade demográfica a 409,52 hab./km², de acordo com o censo do IBGE (2022).

Historicamente, assim como outros municípios do agreste do estado de Pernambuco, Caruaru nasceu de uma fazenda, chamada “Caruru”, em 1681; mas apenas em 1776 assumiu a forma municipal (PMC, 2024).

Hoje, o município se destaca como (PMC, 2024, p. [*sin pagina*]):

[...] o mais importante polo econômico, médico-hospitalar, acadêmico, cultural e turístico do Agreste, sendo também famosa por sua tradicional feira livre, enaltecida nos versos do compositor Onildo Almeida e na voz do eterno Rei do Baião, Luiz Gonzaga.

Serve também para destacar o município nacionalmente, a “Feira de Caruaru”, localizada no Parque 18 de Maio, no centro municipal. Ela se trata de um aglomerado de feiras especializadas (CC, 2024).

O empreendimento da família Azevedo Barbosa, por exemplo, foi iniciado em uma das feiras especializadas, a “Feira do Verde”. Nesta, os principais produtos ofertados pelo protótipo da Verd’Fica eram plantas ornamentais.

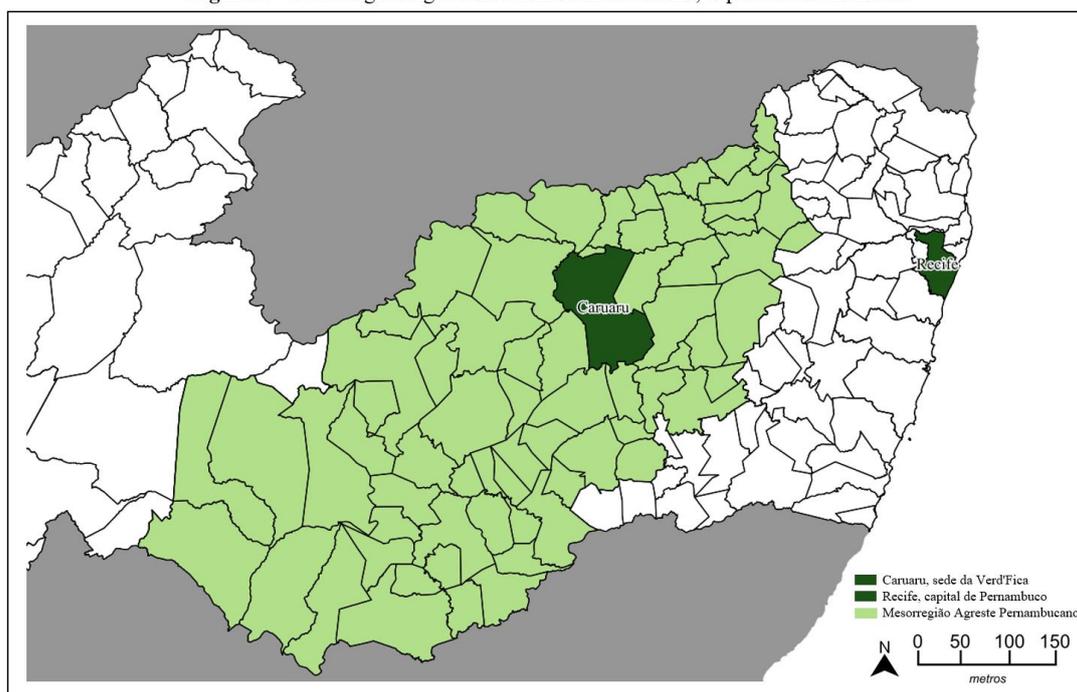
1.3.1.1 O bioma de Caruaru e a sua influência sobre a Verd’Fica

Cerca de 85% do território de Caruaru é composto por caatinga; os demais 15%, por mata atlântica (INFOSANBAS, 2024, p. [*sin pagina*]). O bioma caatinga “[...] apresenta clima semiárido e possui vegetação com poucas folhas [,] adaptadas para os períodos de secas, além de grande biodiversidade” (IBF, 2024, p. [*sim pagina*]); o mata atlântica, por sua vez, apresenta uma variedade de formações, englobando “um diversificado conjunto de ecossistemas florestais com estrutura e composições florísticas bastante diferenciadas, acompanhando as características climáticas da região onde ocorre” (*Op. cit.*, 2024, p. [*sim*

pagina]). Tais características biogeográficas definem o clima caruaruense e influenciam diretamente a qualidade e o sortimento dos produtos ofertados pela Verd’Fica.

Assim, a empresa se encontra, constantemente, instada a desenvolver bens e serviços customizados — alinhando-se, então, ao processo denominado “*xeriscaping*”³, aplicado à jardinagem e ao paisagismo — para atender às exigências locais, sobretudo as da mesorregião Agreste Pernambucano — ver figura 2 —, a exemplo de plantas que resistam às altas temperaturas e às baixas pluviosidades do interior do Nordeste.

Figura 2 - Mesorregião Agreste Pernambucano e Recife, capital de Pernambuco



Fonte: Elaboração própria (2024).

1.3.2 A Verd’Fica: da estrutura informal à formal

A Verd’Fica foi legalizada em 1991. Entretanto teve sua origem informal em 1989, na “Feira do Verde” — a partir da iniciativa do casal patriarca da família Azevedo Barbosa —, um antigo aglomerado comercial público de rua, hoje localizado no Espaço Cultural, no centro de Caruaru.

Na referida feira, cidadãos empreendedores comercializavam seus produtos, resultados de inúmeras pequenas unidades produtoras. E, junto a eles, os fundadores da futura empresa,

³ Processo de jardinagem e paisagismo que se propõe eliminar ou a reduzir o uso de recursos hídricos para irrigação através do emprego de espécies da flora nativa ou adaptáveis clima caracterizado pela escassez umidade (ÖZYAVUZ, A.; ÖZYAVUZ, 2012).

aqui em foco, experimentavam apresentar seus primeiros produtos “verdes”, como forma de obter uma renda familiar complementar, haja vista o casal, à época, ainda manter por principal fonte suas atividades como professores da rede municipal de educação.

Na atualidade, a Verd’Fica conta com 46 funcionários, com destaque aos membros da família “nuclear”, os quais foram divididos em dois outros núcleos:

- Primário, assim definido por conta de sua atuação mais intensa à frente da empresa, hoje:
 - Aurílio, patriarca e diretor-geral;
 - Zélia, matriarca e diretora-geral; e
 - Gabriel, filho caçula e assistente administrativo⁴.
- Secundário, com atuação menos intensa:
 - Eveline, filha apenas de Aurílio — isto é, não filha de Zélia — e ex-supervisora administrativa;
 - Vinícius, primogênito e analista de marketing; e
 - Camila, filha do “meio” do casal — entre Vinícius e Gabriel —, ex-auxiliar administrativa e ex-suporte dos cargos de caixa e de atendimento.

Complementos e detalhes afetos ao núcleo familiar e à estrutura da empresa foram expostos ao longo de todo o TCC. Mas, principalmente, no capítulo 4 — Resultados e Discussões.

1.3.3 Principais municípios relacionados às atividades da Verd’Fica

A empresa se relaciona com os municípios da região agreste de Pernambuco. Porém, as duas principais unidades municipais relacionadas a ela são:

- Caruaru, com destaque à Prefeitura Municipal, organização do setor público, e à Ferreira Costa, importante *home center* regional; e
- Belo Jardim, com destaque a Acumuladores Moura S.A., indústria de grande porte transnacional.

⁴ Adianta-se que, a partir de 2023, a Verd’Fica se submeteu a uma reformulação estrutural e Gabriel foi provido a supervisor administrativo, como se verá no capítulo 4.

Como municípios sedes de fornecedores, destacam-se: Caruaru e Gravatá, em Pernambuco; São Sebastião, em Alagoas; Cascavel, no Paraná; e Cerquilha, Holambra e Ribeirão Preto, em São Paulo.

Por sua vez, como municípios sedes de concorrentes, destacam-se: Recife, Caruaru e Gravatá, em Pernambuco. Uma concorrência bastante regional.

Adianta-se que consumidores, clientes, fornecedores e concorrentes, sediados nos municípios acima mencionados e em outros, foram apresentados no capítulo 4 do TCC.

1.4 JUSTIFICATIVA

Três são os argumentos que justificaram a produção do TCC:

- Reunir e registrar, de modo sistemático, evidências — em outras palavras, dados e informações —, inicialmente espalhadas, da origem até os dias atuais, da pequena empresa Verd’Fica e da família Azevedo Barbosa, sua fundadora e proprietária. As principais evidências estavam guardadas na forma de documentos impressos e digitais e de memórias de sujeitos fundadores, de seus filhos e de seus funcionários. A reunião e o registro das evidências se mostraram algo valioso para o aprimoramento das atividades da empresa e para a conservação de parcela significativa da história da família.
- Contar com o apoio quase irrestrito da Verd’Fica, especialmente do seu núcleo familiar, proprietário dela, mostrou-se um estímulo inestimável à autora do TCC. Saber que o produto do trabalho seria útil e que o seu processo de produção estava “abençoado” pelos sujeitos vinculados à empresa, suscitou um contexto de estudo e pesquisa confortável.
- Contribuir aos estudos e às pesquisas sobre pequenas empresas familiares com conhecimentos obtidos de um caso de Caruaru — sob diferentes dimensões, o município mais importante de interior de Pernambuco — foi importante para quem se interessa por gestões e negócios semelhantes, seja do mundo acadêmico, seja do mercadológico.

A combinação dos argumentos supracitados conforma uma justificativa sustentável. Se cada um deles, isoladamente, carrega uma força particular, os três combinados caracterizaram uma unidade decisiva à produção do TCC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

Por vezes, na literatura técnica, o termo “empreendedorismo” é conhecido como “*entrepreneurship*”; e o “empreendedor”, como “*entrepreneur*”. Para Stoner e Freeman (1994, p. 116), o “[...] *entrepreneurship* traz pelo menos três benefícios para a sociedade: estimula o crescimento econômico, aumenta a produtividade e cria [...] tecnologias, produtos [bens e serviços]”. Para tais autores (*Op. cit.*, p. 114), o empreendedorismo é definido como o processo “[...] aparentemente descontínuo de combinar recursos para produzir novos bens e serviços”.

Para Hisrich e Peters (2004, p. 29):

“[...] o empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”.

No Brasil, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviço (MDIC, 2023), em 2023, dos meses de janeiro à agosto “foram abertas 2.716.269 milhões de novas empresas, totalizando 21,8 milhões de empresas ativas em todo o território nacional. Destas, 93,7% são de microempresas ou empresas de pequeno porte.”

2.1.1 O Empreendedorismo na Verd’Fica

Para obter uma segunda renda, o Sr. Aurílio deu início ao seu empreendimento em paralelo ao seu emprego formal, como professor da rede municipal de ensino. Empreendendo no mercado das plantas, promovendo através das tradicionais feiras que acontecem na região, neste caso, na “feira do verde”. Após a verificação do resultado e a colheita de bons frutos do seu empreendimento, tomou a decisão de dedicar-se exclusivamente ao ramo do negócio verde. “A decisão de abandonar a carreira ou estilo de vida não é fácil. São exigidas muita energia e coragem para mudar e fazer algo novo e diferente. [...]” (Hisrich e Peters, 2004, p. 30). Essa afirmação foi percebida na narrativa do Sr. Aurílio sobre a construção da sua empresa. Os desafios encontrados à frente exigiram muito dos pais fundadores, de modo que,

precisaram se reinventar para poder manter a empresa funcionando e os seus produtos em bom estado.

2.2 PORTES EMPRESARIAIS

Os portes empresariais no Brasil referem-se às categorias de tamanho de empresas, geralmente classificadas de acordo com critérios como receita bruta anual, número de funcionários e ativos totais. Essas classificações são importantes para políticas governamentais, como acesso a incentivos fiscais, linhas de crédito específicas e tratamento diferenciado em relação a obrigações regulatórias.

A Lei Complementar nº 123/2006, conhecida como Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, estabelece critérios específicos para esses segmentos, como o faturamento anual (BRASIL, 2019). No entanto, as definições de portes empresariais podem variar dependendo do contexto e das políticas adotadas.

Segundo o Sebrae (2020), as classificações de porte empresarial no Brasil são as seguintes:

1. Microempreendedor Individual: Receita bruta anual igual ou inferior a R\$81 mil;
2. Microempresa: Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil;
3. Pequena Empresa: Receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões;
4. Média Empresa: Receita bruta anual superior a R\$ 16 milhões e igual ou inferior a R\$ 90 milhões;
5. Média-Grande Empresa: Receita bruta anual superior a R\$ 90 milhões e igual ou inferior a R\$300 milhões; e
6. Grande Empresa: Receita bruta anual superior a R\$ 300 milhões.

Essas categorias são fundamentais para entender a dinâmica do ambiente empresarial brasileiro, principalmente para entendimento quanto ao apoio governamental e às políticas de incentivo ao empreendedorismo.

2.3 EMPRESA FAMILIAR

Inicialmente, é importante definir-se o que caracteriza uma empresa familiar, pois, isto é o que a diferencia das demais organizações e nos permite entender certas questões que ocorrem no cenário empresarial. De acordo com Gonçalves (2000, p. 8), tais definições configuram-se em três situações:

- a) a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico;
- b) a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas;
- c) finalmente, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

O autor ainda acrescenta o impacto e influência da cultura familiar que adentrará a esfera empresarial, marcará os valores e, conseqüentemente, determinará comportamentos. Tais condições podem ser favoráveis ou contrárias ao desenvolvimento e sucesso do negócio.

Levando em consideração que a cultura familiar precede o valor da empresa, torna-se relevante o estudo e conhecimento a respeito da família e suas particularidades. “A família, de maneira sutil, transmite seus valores e símbolos aos descendentes, de forma que estes tendem a assumir naturalmente aquilo que é instituído pelos familiares. [...]” (Castro *et al*, 2008, p. 9) Esta perspectiva traduz a importância das relações familiares e como ela perpetua-se de geração a geração. Vale ressaltar que esta visão aplica-se em diversos níveis de parentesco e consaguinidade, que, por sua vez, dissemina e reforça os valores familiares.

Sobre o tema empresa familiar, não é possível definir com precisão o momento que marcou o início deste tipo de gestão, mas há referências de negócios familiares que datam desde o período colonial, no Brasil. (Souza *et al* 2008, p.1)

O pequeno negócio do produtor agrícola familiar, do pequeno pecuarista e do tropeiro teve grande importância para a economia brasileira. Os pequenos empreendedores familiares do início de nossa história formavam uma imensa classe de capitalistas responsáveis pelo abastecimento e pela prestação de serviços sem os quais o desenvolvimento do país jamais teria sido possível.

Caio Prado Jr (1945) diz que o pequeno produtor, através do seu negócio familiar oferecia, além de atividades acessórias, grande atividade voltada para a exportação. Desta forma, contribuindo fortemente para o desenvolvimento econômico do país.

Podemos ver, então, que os negócios familiares estão presentes na história do nosso país desde o período colonial, e ainda continuam sendo responsáveis por boa parte da economia do país. De acordo com a Fundação Dom Cabral (2023), 90% das empresas do mundo são de controle familiar, e, no Brasil, 71% das médias empresas são de controle familiar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO APLICADO

Aplicou-se como método de pesquisa a “história oral — HO”. A decisão para tanto se deveu ao fato de, com base em suas características, ele ser o mais adequado para explicar a trajetória empresarial da família Azevedo Barbosa e, por extensão, de sua pequena empresa familiar, a Verd’Fica.

Inicia-se a apresentação da HO recorrendo a Alberti (1990), autor mencionado por Silva (1998, p. 118 *apud* GONÇALVES e LISBOA, 2007, p. 85):

[...] um método de pesquisa (histórica, antropológica, sociológica, etc.) que privilegia a realização de entrevistas com pessoas que participam de, ou testemunharam acontecimentos, conjunturas, visões de mundo como forma de se aproximar do objeto de estudo [...] Trata-se de estudar acontecimentos históricos, instituições, grupos sociais, categorias profissionais, movimentos, etc., à luz de depoimentos de pessoas que deles participaram ou os testemunharam.

Dando sequência à apresentação, Meihy (1996 *apud* SILVA *et al.*, 2007, p. 28) afirma existirem critérios práticos e éticos a serem atendidos para a aplicação do método HO, tais quais:

- Elaboração de um projeto;
- Definição de um grupo de pessoas (ou colônia) a serem entrevistadas;
- Planejamento da condução das gravações;
- Transcrição e conferência do[s] depoimento[s];
- Autorização para o uso da história;
- Publicação dos resultados, sempre que possível [...].

Os critérios mencionados acima se alinham de maneira apropriada aos objetivos do TCC.

A rigor, a HO (SILVA *et al.*, 2007, p. 29):

[...] possui larga utilização entre os historiadores, que [têm] como finalidade entender e aprofundar conhecimentos sobre determinada realidade (ex.: um dado momento histórico) através de conversas com pessoas e relatos orais. [...]. Cabe ressaltar a inexistência, nesse método, da preocupação com o vínculo entre pesquisadores e sujeitos da pesquisa [...].

Assim, observa-se, de antemão, que, para efeito deste trabalho:

- a “historiadora” se tratou de uma graduanda em administração, em processo de conclusão de seu curso;
- a “realidade” se tratou da trajetória empresarial de uma família e de sua empresa; e
- como não foi necessário evitar a existência de relacionamentos prévios entre pesquisadora e sujeitos, a coleta de dados e informações ocorreu como um processo natural de relacionamentos humanos e convivências rotineiras.

No entanto, procurou-se evitar relatar no TCC emoções e/ou conteúdos de foro íntimo entre entrevistadora e entrevistado — por certo, isso não se conformou como objeto de interesse aqui —, distinguindo, então, o método HO do “história de vida — HV” (SILVA *et al.*, 2007, p. 29).

Aplicada como um método de pesquisa, a HO valoriza a subjetividade e a experiência do(s) sujeito(s) a exercer(em) a função de um componente relevante à compreensão do passado (ALBERTI, 2000). Subjetividades e experiências, relatadas oralmente pelo(s) sujeito(s), subsidiam a compreensão de outrora — a histórias do(s) sujeito(s) e da decorrente empresa criada e/ou vivenciada por ele(s).

Em outras palavras, a HO foi utilizada para apresentar, reitera-se, a trajetória de uma família empresária e de sua empresa, levando em conta, por exemplo, pessoas e papéis, datas, produtos — bens e serviços — e processos.

Deve-se registrar que outros métodos e/ou técnicas foram consultados e, logo, descartados, quando da produção do trabalho. As particularidades deles não se alinhavam com exatidão aos objetivos pretendidos pelo TCC.

Dentre os inúmeros métodos e/o técnicas consultados e descartados, três mereceram destaque (SILVA *et al.*, 2007, p. 29):

- **Biografia:** A despeito de haver muitos pontos convergentes com os objetivos do trabalho, tal qual a busca por dados e informações de fontes diversas — como documentos, fotos, cartas, entre outros tipos de arquivos —, ela se mostrou insuficiente ao que se intentou aqui. As características do método biográfico podem até ser úteis ao TCC, todavia elas são limitadas, se comparadas à HO. Esta engloba as biográficas e vai além. Por exemplo, a HO requer a definição prévia

do(s) sujeito(s) a ser(em) entrevistado(s) e o planejamento das gravações dos relatos e das posteriores transcrições; a biografia não (SILVA *et al* 2007, p. 28).

- **Autobiografia:** Inegavelmente, a vida dos sujeitos serviria como prolífera fonte de dados e informações, porém exigiria que eles fossem escritos, de forma intencional, pelos próprios sujeitos para o leitor — o pesquisador, *a priori*. Acerca disso, Josso (1991, p. 343 *apud* SOUZA, 2006, p. 25) declara que ela “expressa o ‘escrito da própria vida’”. E Souza (2006, p. 25), por sua vez, acrescenta que ela é oposta ao método biográfico, porque o sujeito se desloca, em uma “análise entre o papel vivido de ator de suas próprias experiências, sem que haja uma mediação externa de outros”.
- **História de vida:** Lida com “estória” ou relatos sobre uma existência humana, isto é, sobre um conteúdo existencial exclusivo, obrigatoriamente exposto por quem o vivenciou, sendo útil ao pesquisador o “ponto de vista do sujeito” que o expõe. Isso convergiria, sem dúvida, com os objetivos do TCC. Entretanto, ela exige que uma relação de confiança se estabeleça entre pesquisador e sujeito, convertendo-se em um momento de “exteriorização de sentimentos, emoções, angústias, mágoas, [como se ocorresse uma] catarse” (SPÍNDOLA e SANTOS, 2003, p. 121-123), e a atenção à semelhante exigência não se conforma como um interesse do trabalho, repete-se.

A aplicação do método HO e da abordagem qualitativa foi apropriada ao TCC também porque se pressupôs a impossibilidade de desvinculamento entre a pesquisadora e o objeto de pesquisa, como prega Morin (2008), ao indicar as fragilidades do método cartesiano.

Diante de tais explicações, reitera-se, aqui, a aplicação do método HO e da abordagem qualitativa a nortear os procedimentos metodológicos deste trabalho.

3.2 SUJEITOS

Buscou-se conhecer, de forma breve, a história dos sujeitos familiares — sobretudo, a de fundadores e a de seus filhos —, e da empresa a eles associada, através da obtenção de relatos orais e da captação de suas percepções acerca da realidade empresarial em questão.

Destarte, os sujeitos do TCC foram classificados em dois grupos (G):

- G1: Cinco membros do núcleo familiar — Aurílio (pai), Zélia (mãe), Vinícius (primogênito), Camila (filha) e Gabriel (caçula) —, adiantando-se que:
 - O termo “núcleo” foi usado para realçar a relação em primeiro grau entre pais e filhos, devido a existirem na empresa outros trabalhadores com relações familiares de graus mais distantes com os Azevedo Barbosa; e
 - Um sexto membro da família — Débora, filha de Aurílio e não de Zélia — encontrava-se afastado da empresa, em razão de problemas de saúde, por conseguinte ele não foi entrevistado. Contudo, eventualmente, seu nome foi citado, ao longo do TCC, a fim de esclarecer dados e informações afetos a demais sujeitos e situações.
- G2: Oito funcionários da Verd’Fica — quatro 4 vinculados à loja Matriz, no centro de Caruaru, e 4 à unidade Juriti, fora do centro, na rodovia BR-104.

No total, treze sujeitos — selecionados de maneiras distintas — foram entrevistados pela pesquisadora, a qual utilizou para isso roteiros de entrevistas semiestruturadas — ver Apêndice A e B, nas páginas 64 e 65, respectivamente.

O processo de entrevista ocorreu no período de 21 de julho a 24 de novembro de 2023.

Os membros do núcleo familiar — G1 — foram entrevistados na empresa — seja na loja Matriz, seja na unidade Juriti —, com datas e horários agendados, conforme as possibilidades e sugestões deles.

O quadro 1, a seguir, apresenta, em síntese, os membros do núcleo familiar (G1) e seus cargos:

Quadro 1 – Núcleo familiar entrevistado

Nome	Cargo
Aurílio (patriarca)	Diretor
Zélia (matriarca)	Diretora
Débora	Supervisora administrativa*
Vinícius (primogênito de Aurílio e Zélia)	Analista de marketing**
Camila	Operadora de caixa***
Gabriel (filho caçula de Aurílio e Zélia)	Assistente administrativo

Legenda: *: Por motivos de saúde, em 2022, afastou-se da empresa, assim não foi entrevistada e não contribuiu de forma ativa à produção do TCC;

** : Trabalhava por demanda, ou seja, apenas quando era solicitado pelos pais; e

***: Desvinculou-se da empresa em 2019, para se dedicar à conclusão de seu curso de graduação em propaganda e publicidade, e passou a trabalhar para Prefeitura Municipal de Caruaru.

Note-se, de imediato, que, no período das entrevistas, o primogênito de Aurílio e Zélia — Vinícius —, encontrava-se apenas prestando suporte aos pais, quando demandado, pois se

dedicava quase exclusivamente a atividades acadêmicas, como estudante do curso de mestrado em engenharia de produção, do Centro Acadêmico do Agreste, da Universidade Federal de Pernambuco; e a filha do casal — Camila — não mais fazia parte da empresa, desde 2019, quando passou a se dedicar à conclusão de seu curso de graduação em propaganda e publicidade e a trabalhar para a Prefeitura Municipal de Caruaru.

Por sua vez, os funcionários — membros do G2 —, foram selecionados para concederem entrevistas de acordo com suas disponibilidades, quando a pesquisadora visitava as lojas da Verd'Fica.

O quadro 2, a seguir, apresenta, em síntese, os membros do grupo de funcionários entrevistados, as lojas às quais eles estavam vinculados e seus cargos:

Quadro 2 – Funcionários entrevistados

Loja Matriz	
Nome	Cargo
Raquel	Gerente de vendas
Bárbara*	Operadora de caixa
Guilherme	Vendedor
Júlio César**	Auxiliar administrativo
Unidade Juriti	
Nome	Cargo
Lucineide	Gerente de vendas
Edivânia	Gerente de produção
Sheyla	Vendedora
Josiedson	Vendedor

Legenda: *: Prima de Débora Eveliny; e

** : Primo, em terceiro grau, de Débora.

Os funcionários — ora, sujeitos do G2 —, foram selecionados por conveniência, conforme a disponibilidade e o desejo deles para concederem entrevistas quando a pesquisadora se encontrava em visitas à empresa. Entretanto, sempre que possível, evitou-se entrevistar sujeitos com cargos semelhantes, supondo-se que, assim, obter-se-ia uma variedade de percepções profissionais e hierárquicas mais ricas.

3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

Os instrumentos e os respectivos procedimentos à coleta de dados e informações utilizados para a consecução do TCC são indicados, a seguir:

- Entrevistas semiestruturadas: Realizadas a partir de um roteiro básico, o qual permitiu que novos questionamentos surgissem durante elas e fossem lançados imediatamente aos entrevistados. Convém registrar que se qualquer sujeito não desejasse conceder entrevista — fornecendo relatos que seriam gravados e transcritos, *a posteriori* — ou que seu nome fosse divulgado, teria o desejo atendido. Ou melhor, eles tiveram o direito de decidir por participar ou não da pesquisa que subsidiou o trabalho. Isso foi vital ao TCC porque o método HO procura “dar voz a sujeitos invisíveis e, por meio da singularidade de seus depoimentos, constrói e preserva a memória coletiva” (GONÇALVES e LISBOA, 2007, p. 87).
- Observações diretas: Realizadas durante as visitas à loja Matriz e à unidade Juriti —, elas foram norteadas por um protocolo — ver Apêndice C, na página 66 —, o qual abordou assuntos como:
 - Identificações gerais do espaço físico, dos produtos — bens e serviços;
 - Detalhes sobre como as observações ocorreram: data, horário e descrição dos produtos — bens e serviços — observados; e
 - Comportamentos e circunstâncias ambientais de sujeitos e objetos — registrados pela pesquisadora de modo manual e fotográfico —, a exemplo de atividades executadas no momento da visita.
- Revisões bibliográficas: Realizadas a partir de livros, artigos científicos outras referências equivalentes — inclusive virtuais —, que versaram sobre os temas abordados no TCC — especialmente, capítulo 2, o qual abordou a fundamentação teórica.
- Consultas a documentos da empresa: Realizadas à medida que a pesquisadora ia se apropriando de dados e informações através das entrevistas semiestruturadas, observações diretas e revisões de bibliográficas.

Tratando-se especificamente das entrevistas semiestruturadas, o quadro 3, exposta na página 38, apresenta sujeitos, modalidades e datas.

Quadro 3 – Entrevista semiestruturadas realizadas na Verd’Fica

Entrevista		
Sujeito	Modalidade	Data
Gabriel	Presencial	09/07/2023
Vinícius	Presencial	21/07/2023
Zélia	Presencial	21/07/2023
Aurílio	Presencial	18/10/2023
Bárbara	Presencial	18/10/2023
Guilherme	Presencial	18/10/2023
Júlio César	Presencial	18/10/2023
Raquel	Presencial	18/10/2023
Camila	On-line, via Google Meet	27/10/2023
Edivânia	Presencial	24/11/2023
Josiedson	Presencial	24/11/2023
Lucineide	Presencial	24/11/2023
Sheyla	Presencial	24/11/2023

Os resultados das entrevistas semiestruturadas, e as discussões advindas delas, foram expostos no capítulo 4.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados e as informações — principalmente, os relatos orais — obtidos foram interpretados mediante procedimentos de pesquisa qualitativa.

Considerou-se relevante ao TCC se compreender e se interpretar quaisquer textos enquadrados nos instrumentos e procedimentos listados no tópico 3.3. A consideração foi suportada pela explicação de ser recomendável a “compreensão interpretativa” (FLICK, 2009, p. 332):

[De um] texto, ou seja, [de] uma entrevista, [de] uma narrativa, [de] uma observação, uma vez que estas podem aparecer tanto na forma transcrita quanto na forma de outros documentos. De um modo geral, [aqui se deve focar] em compreender e em abranger cada caso. Contudo, dá-se uma atenção diferenciada à reconstrução do caso individual [relatado por cada sujeito].

A interpretação dos dados e informações obtidos se deram em consonância com “categorias”, extraídas do capítulo 2 do TCC — Fundamentação Teórica —, porém priorizando-se “padrões e temas recorrentes” (FLICK, 2009, p. 332) e não a casos particulares aprofundados. Neste sentido, a presente abordagem qualitativa se alinhou bem à HO, pois, realmente, buscou-se aqui evitar emoções e/ou conteúdos de foro íntimo.

Para a interpretação dos dados e informações obtidos, enfim, procedeu-se da seguinte forma:

- Organizou-se o material coletado, conforme o instrumento utilizado para a coleta;
- Abordou-se detalhadamente o material;
- Construiu-se, de modo cronológico, a narrativa da história da família associada à da empresa, a partir das percepções dos sujeitos; e
- Interpretou-se as percepções, conforme a emergência de padrões e temas recorrentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 A FAMÍLIA AZEVEDO BARBOSA

Segundo os antropólogos, a família é uma estrutura comum em todas as sociedades, não raramente tida como um “sistema universal” (CASTRO *et al.*, 2008, p. 7). Ela se trata de um dos pilares essenciais da vida social.

Ao se abordar a família, exalta-se a importância da instituição familiar e das relações de parentesco, reconhecendo-se a ela como relevante papel à constituição do sujeito (CASTRO *et al.*, 2008, p. 9).

Para Giddens (2005, p. 151-152):

Uma família é um grupo de pessoas diretamente unidas por conexões parentais, cujos membros adultos assumem responsabilidade pelo cuidado das crianças.

[...].

Virtualmente em todas as sociedades, podemos identificar o que sociólogos e antropólogos chamam de família nuclear, dois adultos vivendo juntos num núcleo doméstico com suas crianças ou com crianças adotadas.

Atentar a esses preâmbulos sobre família é fundamental para bem se compreender o conteúdo dos resultados e das discussões apresentado a partir deste ponto do TCC.

4.1.1 A origem de tudo

Aurílio, patriarca da família Azevedo Barbosa, teve seus primeiros contatos com o “mundo verde” em sua infância. Nascido em Lagoa de Pedra, na zona rural de Caruaru — filho de pais agricultores e católicos —, cedo, já estava inserido no contexto de plantações e produções agrícolas.

Seu pai, José Barbosa, foi representante de sindicato de trabalhadores rurais durante muito tempo; e sua mãe, Maria Barbosa, líder comunitária. Ambos bastante ativos na igreja católica.

Por influência da mãe, Aurílio se envolveu com plantas ornamentais e flores. Ele conta que, após as chuvas, sua mãe produzia diversas espécies para obter flores, a fim de, em maio, decorar a igreja.

Os trechos de falas — TF —, apresentados a seguir, ajudam a se compreender as origens da família nuclear Azevedo Barbosa.

Meus pais eram quem cuidavam da igreja católica. E, aí, sempre após as chuvas, minha mãe plantava vários tipos de flores, que eram justamente para, no mês de maio, ela 'tá' enfeitando a igreja. E, eu estava ali, moleque ainda, conversando com ela, ajudando-a — às vezes, até atrapalhando a vida dela. [risos] E foi, assim, a primeira ligação que eu 'tenho', realmente, direto, com a parte de flores. A parte de floricultura, de plantas ornamentais...

TF de Aurílio

Zélia, matriarca da família nuclear, nasceu e cresceu em Caruaru. É a filha caçula de José, caminhoneiro e motorista particular, e de Dona Zélia — de quem herdou o nome —, proprietária de um comércio dirigido ao público feminino.

Eu venho de família de pessoas que são comerciantes. Então, eu tenho o comércio muito inerente em mim.

TF de Zélia

Minha avó [Dona Zélia], por parte de mãe, era comerciante durante a maior parte do tempo. Tinha ela uma — o que hoje seria considerado — 'boutique', eu acho. Trabalhava com comércio, nesse sentido, que era para atender às senhoras daqui, de Caruaru. [...] Vendia vestido, uma camisola mais 'arrumada'. [...] E o meu avô era caminhoneiro e motorista particular. Só que, ao contrário do meu pai, a minha mãe [Zélia] foi nascida e criada aqui, na cidade [de Caruaru], bem pertinho, ali, do centro.

TF de Gabriel, filho de Zélia, neto de Dona Zélia

Com base nos trechos de fala de Aurílio, Zélia e Gabriel, é possível se compreender um pouco da origem da Verd'Fica. As diferentes histórias dos patriarcas expõem experiências que possivelmente contribuíram à criação do atual empreendimento familiar.

Tais evidências estão em conformidade com o patrimônio de saberes, valores e símbolos, denotado por Castro *et al.* (2008).

Não se pode afirmar que toda empresa familiar surge de um saber herdado. Porém, no caso da Verd'Fica, há consideráveis indícios de que a história de Zélia e Aurílio — patriarcas dos Azevedo Barbosa — serviu de suporte ao seu surgimento.

4.1.2 Pais, filhos e relacionamentos

Zélia e Aurílio, fundadores da Verd’Fica, conheceram-se quando iniciaram o curso de ciências sociais, na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caruaru — FAFICA —, em 1986.

Depois que saíram da faculdade, trabalharam juntos na Prefeitura [de Caruaru], na área da educação.

TF de Gabriel

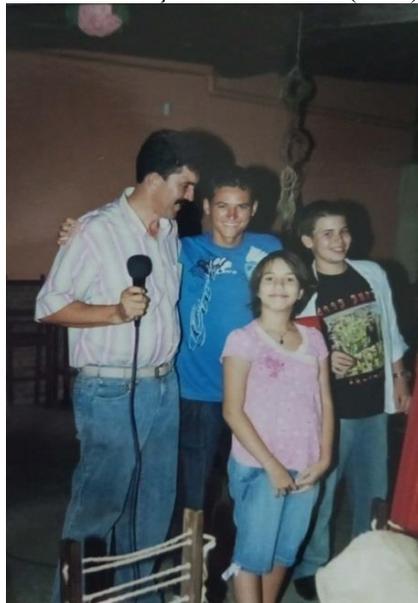
Durante a faculdade, namoraram. Concluíram o curso, em 1989, e foram trabalhar, como professores, para a secretaria de educação de Caruaru. Casaram-se em 1991, dando início à família Azevedo Barbosa. Da união, surgiram os três filhos: Vinícius, Camila e Gabriel. Todos eles se vincularam à Verd’Fica em algum momento de suas vidas.

Fotografia 1 – Aurílio, Zélia e Gabriel –
Confraternização da Verd’Fica (2005)



Fonte: Arquivo da Verd’Fica.

Fotografia 2 – Aurílio, o colaborador Ademário Marcelo, os filhos Vinícius e Camila – Confraternização da Verd’Fica (2006)



Fonte: Arquivo da Verd’Fica.

Observe-se que Aurílio tem uma filha — Débora Eveliny —, nascida de relacionamento anterior ao seu casamento, a qual também se vinculou à empresa, até 2022.

Nós somos seis: meu pai; minha mãe; meu irmão mais velho, Vinícius; minha irmã mais velha, Débora Eveliny — irmã por parte de pai —, que trabalhava, lá, na empresa; Camila; e eu. Então, na verdade, todos nós, os irmãos, em algum momento das nossas vidas, passamos um tempo na empresa.

TF de Gabriel

Do início da Verd’Fica à atualidade, alguns dos filhos se vincularam e desvincularam dela. Neste momento, apenas Gabriel permanece com seu vínculo integral, e promovido a supervisor administrativo.

Minha carteira de trabalho [ainda] está assinada como assistente administrativo. Porém, faço de tudo na empresa. Só não sou pedreiro, eletricista, encanador... [Risos] O resto, eu faço. [Cuido da] parte administrativa [...]: documentação, contratação, demissão, financeiro... Esse negócio do administrativo, coisa de escritório, mesmo. Esse trabalho de burocrata de escritório, e [cuido de] algumas coisas mais específicas da atividade da gente, como relatório de reflorestamento, algo mais objetivo, mais específico da atividade [...].

TF de Gabriel

Em anos recentes, Vinícius — analista de marketing da Verd’Fica —, havia começado a se dedicar com mais intensidade à conclusão de seu curso de graduação em engenharia de produção, na UFPE. Portanto, pouco a pouco, foi se afastando de suas atividades presenciais

junto à empresa. Em 2023, trabalhava para ela por demanda — prestando serviços em um sistema *back office* —, ou seja, somente quando seus pais lhe solicitavam.

[A informatização da empresa deu] *capacidade de a gente acessar suas informações de forma “back office”. [...] Sou capaz de ver informações, [...] de fazer as coisas, de fora do escritório, só pelo meu computador.*

TF de Vinícius

Camila trabalhou para a Verd’Fica, como operadora de caixa e atendente ao cliente, por dois anos. Mas, em 2019, desvinculou-se da empresa para se dedicar com mais intensidade à conclusão de seu curso de graduação em propaganda e publicidade — na Faculdade do Vale do Ipojuca (FAVIP) — e para trabalhar junto à Prefeitura Municipal de Caruaru, na área em que estava se graduando. Graduou-se, enfim, em 2022.

Trabalhei na área administrativa, com processos administrativos básicos. Mas eu me entendia mais como “caixa” e como “atendimento ao cliente”. Para mim, essas eram mesmo minhas atividades na empresa.

TF de Camila

Débora Evelyny, por sua vez, desvinculou-se da Verd’Fica em 2022, por motivos de saúde. Mas, enquanto nela trabalhou, ocupou o cargo de supervisora administrativa.

Os relatos e demais constatações demonstraram que a família nuclear e, por extensão, a sua empresa, sempre foi receptiva a ter os filhos como funcionários. Contudo, sem forçar vínculos empregatícios formais ou informais, respeitando os interesses individuais deles, então.

Ao abordar pequenas empresas familiares, Longenecker, Moore e Petty (1997) fazem menção aos temas “talentos”, “aptidões” e “temperamentos” de filhos e afirmam que, neste campo da vida, como em qualquer outro da família, alguns podem ser tais quais os pais, mas também podem ser indivíduos com inclinações e aspirações diferentes. No caso, os patriarcas da Verd’Fica se dispõem de acordo com os ensinamentos teóricos sobre o assunto.

4.2 A EMPRESA

4.2.1 O início informal Insatisfeitos com a remuneração e valorização profissional como professores de escola pública, buscaram uma segunda fonte de renda através do empreendedorismo, em 1989.

Eu estava naquele momento ali, muito incomodado com a valorização do professor, né? Que não existia, até então. Hoje melhorou um pouquinho, mas antes era muito pior, 'né'?[...]

Aurílio

[...]Nós começamos essa empresa em 1989, de forma é... como empreendedores. Tanto eu como meu esposo, éramos funcionários públicos da prefeitura de Caruaru e do Governo do Estado, como professores. Mas, a gente não 'tava' satisfeito com o nosso trabalho. Não por ser professor, mas com o rendimento, 'né'? Buscamos encontrar uma forma de trabalhar, de montar um comércio que desse uma condição de vida melhor 'a' gente.[...]

Zélia

Fotografia 3 – Aurílio e Zélia, na Feira do Verde (1990)



Fonte: Arquivo da Verd'Fica.

O Sr Aurílio teve o *insight* para pensar neste novo negócio através de uma conversa com o amigo, Aroldo Bernadino. A insatisfação com o retorno da profissão como professor já existia, porém faltava saber o que fazer.

E eu diria que por um acaso, eu encontrei com o arquiteto, que era, o Aroldo Bernardino, e, esse foi quem me abriu o mercado e abriu espaço para que eu começasse a pensar de fato numa nova profissão. Porque até então, eu estava na educação, como professor e tudo mais. [...] E ele disse: 'a gente tem dificuldade em Caruaru de ter profissionais que façam um acabamento dos nossos projetos. A gente, quando chega na parte do Jardim... a gente não tem quem toca essa... essa aí'. Então, foi através de Aroldo Bernardino, que abre esse espaço.[...]

Aurílio

Após este diálogo, a ideia foi concebida por identificar essa falta no mercado, em Caruaru. Inicialmente, o casal viajava para a capital de Pernambuco, Recife, e para outro município do mesmo estado, Garanhuns, onde ficavam localizados os centros produtores a

fim de comprar para revender. Desta maneira, eles iam semanalmente reabastecer o estoque e vendiam sua mercadoria aos finais de semana – da sexta ao domingo - em uma feira que havia no Espaço Cultural conhecida como “Feira do Verde”.

[...] Começamos em 1989, participando de uma feira que, chamava-se em Caruaru, 'Feira do Verde'. Era uma feira que tinha no Espaço Cultural em que todo mundo expunha, né? Então tinha gente da zona rural com plantas, com... geralmente com mudas, com árvores frutíferas, essas coisas. Mas, 'de ornamental', a gente foi pioneiro na região

Zélia

[...] Fomos a primeira empresa, realmente, oficializada nesse segmento de paisagismo e jardinagem.[...]

Aurílio

Fotografia 4 – Feira do Verde, no Espaço Cultural Tancredo Neves (1990)



Fonte: Arquivo da Verd'Fica.

A questão familiar esteve presente desde o início da empresa. Para que este negócio se iniciasse a família da matriarca contribuía com um cheque para que a compra dos produtos pudesse ser realizada e o pai da matriarca emprestava o carro para a locomoção e transporte das mercadorias dos municípios produtores – Recife e Garanhuns – para Caruaru.

[...] Na época, nós namorávamos e tivemos um grande incentivo, parte da família dela. Bom... a mãe, por exemplo, emprestava um cheque para que a gente pudesse ir ao Recife fazer as compras; o pai emprestava o carro para a gente transportar essas plantas. [...]

Aurílio Barbosa

[Começamos] Financeiramente, com o mínimo possível imaginável para a situação da gente. Porque a gente era funcionário público municipal. Então, capital a gente não tinha. Era aquela coisa de comprar, vender e comprar novamente e vender. [...]. Com o tempo, a gente foi montando nossa empresa, foi formando o nome e tudo, foi que a gente foi conseguindo abrir. Mas no início foi assim, com ajuda de familiares e tudo. [...]

Zélia

Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 33) afirmam que embora a maior parte do valor monetário investido para o início de um novo empreendimento venha de economias pessoais e de parentes, existe a necessidade de um “capital adicional”. Nesta situação, o capital adicional seria, justamente, os lucros provenientes do próprio negócio. Esse valor é essencial para o desenvolvimento e crescimento da atividade exercida. O valor gerado retornava para atividade comercial como forma de investimento para a compra de mais produtos para comercialização.

No início do negócio, o produto comercializado limitava-se a uma pequena variedade de plantas ornamentais. Posteriormente, com o crescimento do negócio, das vendas e do conhecimento dos empreendedores sobre novos tipos de plantas e demais produtos, houve a migração do negócio informal para uma estrutura coerente com o tamanho alcançado, ou seja, uma empresa devidamente regularizada.

[...] Então, a gente foi crescendo e oferecendo mais produtos, à medida que a gente ‘vai’ se profissionalizando com esses outros mercados, viajando, e vendo quais eram as tendências. E aí foi quando a gente foi... teve condição de oferecer mais produtos.

Zélia

Primeiro que vieram os produtos, né? Vieram os produtos como eu te falei, a gente viajava para Recife. Foi o primeiro mercado onde a gente foi buscar. Aí era plantas de vasos, folhagens, basicamente. Mais planta para ser colocado em sala, e tal.[...] Depois, aí foi quando vieram serviços, as pessoas começaram a nos demandar, ‘né’? De jardins... Aí vieram, exatamente, a parte de paisagismo. Que aí vêm as mudas, as “fruteiras”, a grama, a terra, os outros materiais. Mas, o início mesmo foram com os vasos, ‘né’?

Aurílio

4.2.2 A formalização

Com o sucesso do negócio, e o, conseqüente, aumento da demanda surgiu a necessidade de regularizar e formalizar a organização. Até mesmo para que pudessem alcançar outras empresas de grande porte.

[Formalizamos] Pela necessidade do mercado. A gente precisava, para prestar serviços, às empresas, prefeituras e tudo. E você sem ser uma empresa formalizada, dificulta mais, né? Também para fazer registro dos nossos funcionários. Para ter tudo bem 'redondinho'.

Zélia

A empresa foi formalizada no ano de 1991 com os pais fundadores e mais um funcionário, na avenida Dom Bosco. Com a empresa formalizada, a expansão no leque de ofertas da empresa aconteceu. Além de plantas ornamentais, passaram a comercializar árvores, gramas, artigos de jardinagem em geral e também passaram a oferecer serviços de jardinagem e paisagismo.

Fotografia 5 – Frente da primeira sede da Verd'Fica, na avenida Dom Bosco, em Caruaru (1999)



Fonte: Arquivo da Verd'Fica.

Com este aumento no número de variedades, as pesquisas de mercado também indicavam os melhores fornecedores para o que os pais fundadores buscavam.

Veja, antes, a gente tinha uma dependência muito grande do sudeste do país. Basicamente, toda a mercadoria que a gente vendia vinha do sudeste por via rodoviária, né? Comprávamos em São Paulo, no interior de São Paulo, na Holambra, que é o centro produtivo de ornamental no Brasil. E, Minas, Paraná, tudo isso aí. Hoje em dia, a gente já consegue produzir um grande gama de produtos aqui na nossa empresa. E o restante que não é produzido, a gente consegue fazer compras através das redes sociais, né? E para nós, a maioria ainda vem via rodoviária.

O Sudeste é o maior centro produtor de plantas ornamentais do Brasil, entende? Então, hoje ainda a gente depende desse centro, né? Depois, aqui no nordeste, a gente tem Sergipe, Alagoas e Paraíba. Mas a tendência é a gente buscar... Sim! Aí também na região já existe centros produtores, como Gravatá, Chã Grande, né? Que estão aqui no estado. Mas, está havendo um movimento muito forte de autossuficiência com produção local mesmo, que seria essa... esses centros aí, foi o que eu te falei, né? Gravatá, Chã Grande e Caruaru...

Aurílio

4.2.3 A empresa atualmente

Atualmente, a empresa possui duas lojas físicas: a matriz, localizada no centro do município de Caruaru na avenida Oswaldo Cruz, n. 308, bairro Maurício de Nassau e a unidade Juriti, localizada na BR104, Km 56, no bairro Juriti. A Verd’Fica oferece uma variedade de produtos que vão de sementes, vasos, pás, até árvores frutíferas, flores ornamentais. Também oferece serviços de suporte ao cliente (esclarecendo dúvidas sobre cultivo e produtos), paisagismo e jardinagem.

Temos duas “lojas”. [Uma na] avenida Oswaldo Cruz, que é a primeira, a mais antiga. Ali, mais perto do centro da cidade. [A segunda], na BR 104, no sítio [hoje, bairro] Juriti, bem próximo ao campus [do CAA, da UFPE].

TF de Gabriel

Fotografia 6 – Frente da empresa Verd’Fica – loja Matriz, na avenida Oswaldo Cruz, no centro de Caruaru (2023)



Fonte: A autora (2023).

Fotografia 7 – Frente da empresa Verd’Fica – unidade Juriti, na rodovia BR-104, no quilômetro 56 (2023)



Fonte: A autora (2023).

A empresa Verd’Fica surgiu de um conceito sobre a prevalência e permanência do “verde”. Já o nome deu-se através de um anagrama feito pela irmã de Dona Zélia, Cátia. Somando o “Verde” mais o verbo “Ficar”, na ideia de “verdificar” – ou tornar verde – surgindo, assim, a Verd’Fica.

Esse nome “Verd’Fica” nós devemos à criatividade da nossa cunhada, com... tivemos a ajuda de todo mundo, né? A minha mãe lá atrás, depois os pais de Zelinha e a minha cunhada, que é irmã de Zelinha, que é professora, também, foi quem... foi a criadora dessa marca, que é única. E que há 33 anos, ela já fazia um apelo para algo que, naquele momento, pouquíssimas pessoas enxergavam, né? Que havia a necessidade do ‘verde ficar’ no planeta para que ele realmente permanecesse saudável. Então, hoje, Verd’Fica se tornou algo essencial.

Aurílio

A origem do nome da empresa foi que a gente queria ‘botar’... ter uma marca que ela fosse bem significativa e que ela mostrasse pra que a gente veio. O Verd’Fica é assim, é um nome que, ele quer dizer que a gente quer sempre estar perto, que quer que o verde seja o diferencial na vida das pessoas, nas residências e que mexa com quem tá perto desse nome.

Zélia

Então, minha tia, ela... a irmã da minha mãe, Cátia, ela também é professora, e foi ela quem surgiu com essa ideia. Então o ‘Verde’ vem da palavra, da... da cor verde, e ‘Fica’ do verbo ficar. E aí, ela criou esse neologismo, né? Que chama quando você criou uma palavra nova, de ‘Verd’Fica’ que é de “verdificar” os espaços, e é uma coisa, que, a gente leva o nome, ele... ele... esse verbo “verdificar” é muito forte no... na atividade da gente.

Gabriel

Eu acho que é, realmente, deixar o mundo mais verde.

Camila

Eu só penso no verbo: O ‘verde’ e o ‘fica’. Ah, não! Tem uma história que fez um anagrama com tia Cátia, não foi? Aí, a partir desse anagrama, foi que saiu o “Verd’Fica”.

Os produtos ofertados nos dois pontos — loja Matriz e unidade Juriti — são, basicamente os mesmos, porém, a Loja Juriti possui maior variedade de plantas justamente por possuir a incubadora no local, onde são plantadas uma diversidade de plantas e flores para, assim ter estoque e ficar menos dependente de fornecedores.

Os serviços são direcionados aos clientes com portes "maiores", ou seja, eles oferecem serviço de jardinagem e paisagismo para empresas de grande porte através de contratos por períodos. Clientes de varejo também procuram o serviço individual para seus jardins pessoais, então neste momento eles apenas prestam suporte, tiram dúvidas e recomendam parceiros que oferecem esse tipo de serviço. Vale lembrar que os clientes atuais, do serviço de jardinagem e paisagismo da Verd'Fica são: Acumuladores Moura S.A., Ferreira Costa e Prefeitura de Caruaru. No momento, a estratégia é o contrato por serviço, pois desta forma evitam desperdício de materiais e sentem uma segurança maior, com menos risco de quebra de acordo.

No momento, a empresa possui um total de 42 funcionários distribuídos entre Caruaru e Belo Jardim. Seus principais e maiores clientes são: a prefeitura de Caruaru, a Ferreira Costa e a Acumuladores Moura S.A. A última empresa fica localizada em Belo Jardim, e é cliente da Verd'Fica há 23 anos, eis o motivo pelo qual os funcionários estão distribuídos entre os dois municípios – Caruaru e Belo Jardim - , as demais empresas ficam localizadas no município de Caruaru. Todavia, a a Verd'Fica presta serviços à toda região.

Hoje, nós temos 42 funcionários distribuídos entre Caruaru e Belo Jardim. Porque em Belo Jardim nós trabalhamos, prestamos serviço na Acumuladores Moura já há 23 anos nós somos terceirizados lá. E aí, nós temos funcionários em Caruaru e Belo Jardim.

Zélia

*46 funcionários.
Aurílio*



Fonte: Arquivo da Verd'Fica.

Dos 46 funcionários, 4 são membros diretos do núcleo familiar – pais fundadores e filhos – e dos outros 42, alguns possuem algum elo de parentesco como, por exemplo, Júlio César – auxiliar administrativo – é primo de terceiro grau da ex-funcionária e filha do Sr. Aurílio Eveliny e Bárbara Ponciano – operadora de caixa – que também é prima de Eveliny e ingressou por indicação da prima.

[...]Antes, a supervisora administrativa, ela era a filha de seu Aurílio, Eveliny. Aí eu sou primo de terceiro grau dela, e ela me indicou, né? [...] Primeiro, estava precisando para o caixa, lá no Juriti. Mas aí eu falei que ia ser ruim por questão de logística, né? Que não dá pra ir pra lá. Eu não sei se você sabe, mas é lá na BR 104, em frente à PRF. Aí a logística, para mim, ficaria muito ruim, porque 'tava' fazendo faculdade. Aí, de qualquer forma, ela me chamou pra cá, ela também estava precisando de ajuda no escritório.

Júlio César

É... a filha do dono que é minha prima. Quer dizer... a filha que não é do casamento, é minha prima [Eveliny]. Então, minha outra prima trabalhava no meu lugar. Aí ela viu que eu estava precisando. Não precisando, mas eu trabalhava com a minha mãe. E eu vinha fazer faculdade, então não dava para trabalhar com a minha mãe. Porque ela mora na zona rural. Aí eu teria que arrumar um emprego aqui. Aí, minha prima viu e me chamou.

Bárbara Ponciano

A questão dos elos de parentescos presente em diversos níveis hierárquicos também é percebida por alguns membros do núcleo familiar. Além do que já foi mencionado, Júlio César – auxiliar administrativo – é irmão da operadora de caixa –Bárbara – e também é primo da operadora de caixa da unidade Juriti.

Eu posso dizer, tipo, é no meu caso também. Minha irmã ela é caixa, também. Então, tipo. É... minha prima também é caixa lá no Juriti, aí, tipo, eu me dou bem [...]. É tipo, eu tenho uma maior proximidade.

Júlio César

[...]Porque se você for puxar árvore genealógica, eu acho que é todo mundo primo.[...]
Gabriel

No momento, a empresa busca eficiência e maior autossuficiência em seus produtos através de uma estufa, localizada na unidade Juriti onde são cultivadas inúmeras espécies de plantas para comercialização na região.

Fotografia 9 – Frente da estufa,
na unidade Juriti



Fonte: A autora (2023).

Fotografia 10 – Interior da estufa,
na unidade Juriti



Fonte: A autora (2023).

Fotografia 11 – Interior da estufa,
na unidade Juriti



Fonte: A autora (2023).

Imagem 12: Interior da estufa



Fonte: A autora (2023).

Uma das estratégias mais divulgadas da empresa é o “Xeriscaping”:

[...] Atualmente, a Verd’Fica, tem como principais projetos a implantação e replicação de paisagismos alinhados com o clima da nossa região, bem como nossa disponibilidade hídrica, conceito conhecido como Xeriscaping.” (Apresentação Verd’Fica, 2023, documento oficial da empresa)

“Xeriscaping” (etimologia XEROS, DO GREGO SECO + LANDSCAPING, DO INGLÊS PAISAGISMO) é o processo de paisagismo que elimina, ou reduz significativamente a demanda de água para irrigação de jardins pelo emprego de espécies nativas adaptadas ao clima local. [...]” (SANT’ANA e MARQUES, 2020 *apud* Apresentação Verd’Fica, 2023).

Um dos maiores desafios já enfrentados pela empresa, foi justamente, a questão do clima da região não ser adequado para algumas espécies de plantas, e por demandarem uma quantidade maior de água para sua subsistência no local.

[...] Em 2014, 2015, 2016 foram três anos de seca intensa aqui em Pernambuco, no geral, né? No nordeste, no geral. E aí, chegou a um ponto de que a gente estava tendo que buscar água, sei lá... 100/120 km daqui de Caruaru. [...]Então, nesses três anos a demanda... a oferta de água foi muito reduzida isso reflete diretamente na atividade da gente, porque a partir do momento que você não tem água, você não cria Jardim e você não compra planta, e... enfim. Aí entra nesse ciclo vicioso, e aí... é... e aí, esse período foi muito crítico e foi, acho que foi, o que a gente chegou mais perto de fechar. Então, eu não estava ativamente na empresa, mas... a realidade familiar... eu... eu consegui perceber isso na realidade familiar [...]

Gabriel

[...] Em 2010, a gente passou pela maior seca prolongada que a gente viveu aqui na região. Então, eu chegou ao ponto de Caruaru, estar prestes a ser abastecida 100% por carro pipa. E numa atividade onde depende de água, demanda de água... Aquilo ali era um negócio, assim, muito desafiador, entende? E aí também foi o momento em que a gente, como sempre, buscou inovar, buscou alternativas. Porque foi um momento em que a gente encontrou um volume de água que poderia... que poderia, não, que atendeu a nossa demanda, à nível de contrato de paisagismo, de manutenção de praça, tudo mais.[...]

Aurílio

O clima da região da gente que tem um alto... tem muitos altos e baixos, né? Então quando chega período de estiagem muito longo, também, é o primeiro segmento que é cortado das residências é o Jardim, né?

Zélia

Pensando nesta questão, entrou a ideia do contato com a empresa Compesa – empresa responsável pela distribuição e tratamento de água do município - para a utilização de água de reúso, com a finalidade de regar os jardins e plantações. Pois o bioma predominante, a Caatinga, não favorecia o negócio da empresa.

[...] Foi quando a gente teve o primeiro encontro com a Compesa e passamos a utilizar água da estação de tratamento deles. E a partir daí, essa experiência e essa parceria ela chega hoje a ser formalizada no convênio onde uma das nossas áreas de produção é dentro da estação de tratamento, utilizando essa água de reúso.

Aurílio

Mais à frente, nasce a proposta do “Xeriscaping” na Verd’Fica pensando em valorizar e trazer a beleza da natureza regional e contribuindo, assim, para a diminuição da utilização de água.

[...] Atualmente, a Verd’Fica, tem como ‘principais projetos’ a implantação e replicação de paisagismos alinhados com o clima da nossa região, bem como nossa disponibilidade hídrica, conceito conhecido como Xeriscaping.” (Apresentação Verd’Fica, 2023, documento oficial da empresa)

“Xeriscaping” (etimologia XEROS, DO GREGO SECO + LANDSCAPING, DO INGLÊS PAISAGISMO) é o processo de paisagismo que elimina, ou reduz significativamente a demanda de água para irrigação de jardins pelo emprego de espécies nativas adaptadas ao clima local. [...]” (SANT’ANA e MARQUES, 2020 *apud* Apresentação Verd’Fica, 2023).

[...] O que a gente enxerga como um conceito novo de paisagismo que é estar não tão dependente de plantas e de produtos de outros mercados, como o sul e o sudeste. Mas, a gente criar dentro da nossa região, a produção para atender o paisagismo da nossa... com produto e com plantas adaptadas a todos, esse bioma, esse ecossistema, né? da região.

Aurílio

Vemos, portanto o espírito empreendedor e a inteligência de mercado através da busca por melhorias na empresa. Com ideias simples e algumas estratégias, a empresa conseguiu se sobressair da situação que é mais desafiadora para seu negócio: a seca do bioma presente no Nordeste, em especial, o de Pernambuco.

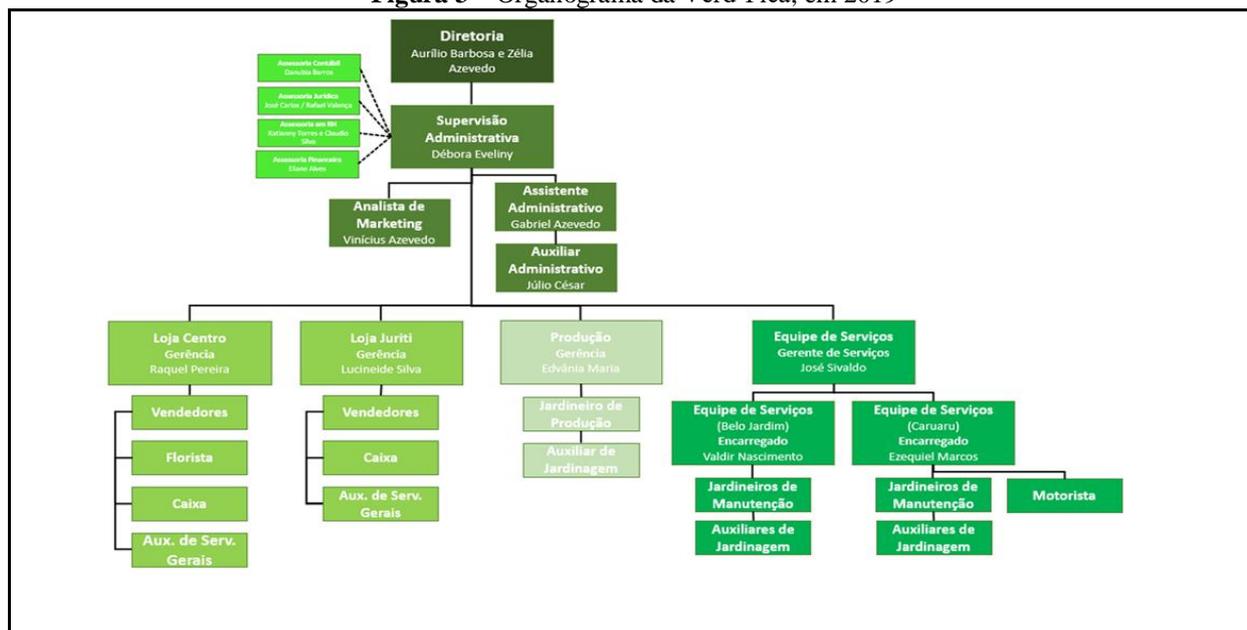
4.3 A FAMÍLIA E A EMPRESA

Estruturalmente, desde a origem da Verd’Fica, os Azevedo Barbosa sempre estiveram inseridos em todos os mais importantes níveis organizacionais. Hoje, a despeito de alguns membros nucleares da família se encontrarem afastados, as relações sanguíneas ainda mantêm presença marcante por toda a estrutura organizacional, caracterizando a empresa como familiar.

A família nuclear ainda ocupa cargos decisivos na Verd’Fica — e os valores da empresa permanecem ligados intimamente aos dos Azevedo Barbosa — algo natural e que, certamente, perdurará a longo prazo. E não se deve associar a forte presença de valores familiares em uma empresa a insucesso empresarial. Nos últimos anos, cada vez mais, empresas familiares vêm se mostrando tão competitivas quanto aquelas em que a influência da família não se faz intensa (FLORES Jr. e GRISCI, 2012).

Em 2019, o organograma da Verd’Fica expunha os membros da família nuclear em cargos de diferentes níveis organizacionais, atestando uma produtiva presença familiar junto às atividades empresariais do dia a dia — ver figura 3. Por exemplo, através do organograma de 2019, constata-se, com facilidade, Aurílio e Zélia ocupando cargos de diretoria; Débora Evelyny, de supervisão administrativa; Vinícius, de analista de marketing; e Gabriel, de assistente administrativo.

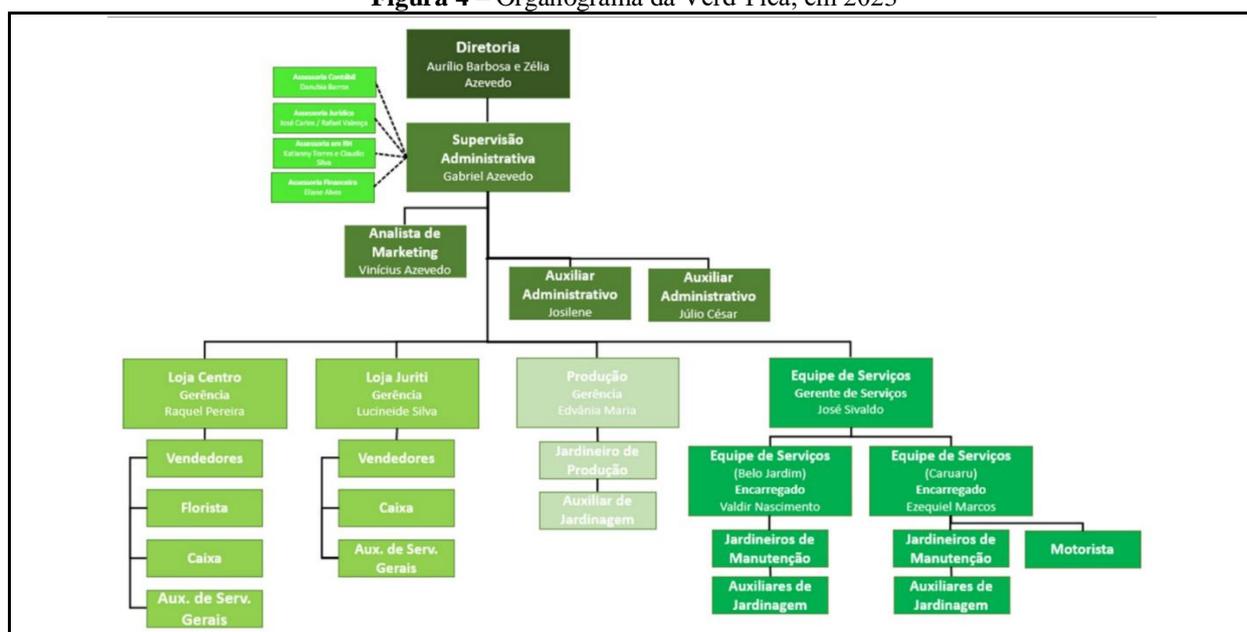
Figura 3 – Organograma da Verd’Fica, em 2019



Fonte: A autora (2024).

Em 2023, a estrutura organizacional passou por um processo de atualização e assumiu nova conformação — ver figura 4. Alguns membros da família nuclear se afastaram da Verd’Fica — Débora Eveliny e Camila, note-se — e Gabriel assumiu o cargo de supervisor administrativo, estando ele agora subordinado diretamente à diretoria. Mesmo assim, os valores da empresa continuam a receber forte influência familiar.

Figura 4 – Organograma da Verd’Fica, em 2023



Fonte: A autora (2024).

Deve-se recordar, aqui, que os funcionários Júlio César — auxiliar administrativo — e Bárbara — operadora de caixa —, a despeito de não fazerem parte da família nuclear, são primos de Débora Eveliny, logo membros mais afastados da família nuclear. E tal recordação serve para comprovar a presença de membros familiares distribuídos por toda a estrutura organizacional.

4.3.1 Relacionamento entre os membros da família Azevedo Barbosa no contexto profissional

Sobre o relacionamento entre os sujeitos, de modo geral, eles enfatizam a rotina como maior obstáculo no gerenciamento das questões pessoais e profissionais. É inegável que os sujeitos sintam a rotina de trabalho impactando em suas vidas pessoais. Afinal, a relação entre os atores está permeada de valores, crenças, ideologias, imagens, sentimentos, emoções, todo tipo de linguagem, que quando traduzidas reproduzem uma singularidade marcada pelas experiências vividas” (CASTRO, BORGES E BRITO, 2008, p. 5-6). Como seres humanos, há a individualidade e subjetividade ao mesmo tempo em que há, também, a convergência da cultura familiar.

Como resposta à pergunta sobre o maior desafio dentro da organização além da questão hídrica causada pelo clima da região, como foi, anteriormente, mencionado, há a questão das relações interpessoais e de rotina.

Dentro da organização, com certeza, são os aspectos da empresa familiar, saber diferenciar o que é trabalho do que é casa. Apesar de, como eu disse, tá melhorando consideravelmente. [...] Mas que o principal desafio é esse: meu pai não enxerga os filhos dele como filhos e sim como funcionários ativos e tudo mais, a esposa como sócia e o contrário acontece também de... eu não enxergar meu pai com o meu pai, mas com o meu patrão. E aí, o que a gente discute na loja fica na loja não leva pra casa, e o que vir a discutir em casa não levar para... para a empresa, ficar em casa. E o maior desafio, com certeza disparado, é essa... essa dinâmica familiar. Como eu disse, até pouco tempo atrás, estava muito enraizada dentro da cultura da empresa. Era praticamente uma extensão da casa. Era um trabalho... não que ainda não seja, mas que está um ambiente muito mais... é... muito melhor de se trabalhar, de se conviver.[...]

Gabriel

[...] ela [a empresa] também representa uma série de conflitos familiares, né? Como a literatura já descreve. Uma vez que não há desintegração do espaço-trabalho mais vida comum, uma vez que está tudo integrado dentro de casa.

Vinícius

De convivência mesmo... De convivência, realmente. O dia a dia... Enfim, acho que quando você passa 24 horas do seu dia convivendo, apenas, com aquelas pessoas tudo da sua vida fica misturado àquilo. É muito difícil não ter todas as áreas da sua vida afetadas por ela, né? Então, eu acho que o que mais afeta é, realmente, questão de convivência mesmo. Questão de não haver, realmente, essa separação que eu falei, né? Do que é problema da empresa e o que é um problema da família. Isso acaba desgastando muito a relação.

Camila

Negativamente, eu diria que pela própria rotina, né? Pela própria experiência do dia a dia, de a gente... de conviver com os desafios que o mercado nos oferece aí, nos coloca... Isso desgasta, isso cansa, né? Coloca em cheque, né? Qualquer relação familiar. Mas, eu diria isso: a rotina, na verdade, ela é grande... é um grande problema para ser digerido, né? Para ser superado. [...]

Aurílio

Nos embates, nas formas de ver as situações, de querer resolver, então não tem como você separar trabalho de família, é tudo junto e misturado.

Zélia

Tondo (2014) diz que “Na medida em que o tempo passa e a empresa cresce, as relações familiares também vão se tornando mais complexas. [...]” (TONDO *et al*, 2014, p. 148). A família Azevedo Barbosa entende essa questão negativa que a rotina e convivência no ambiente de trabalho causam. Porém, a família também enxerga o lado positivo da natureza do negócio.

[...] É muito prazeroso, por estar numa atividade que eu me identifico bastante, no setor que... que eu acho que, a gente não está ali só por ganhar dinheiro, fazer lucro, mas tá devolvendo alguma coisa para a sociedade, e... pelo menos EU acredito isso: para a sociedade, para o planeta.[...]

Gabriel

[...] eu sou muito grata a tudo o que a Verd'Fica proporcionou à gente, né? Que, enfim, foi ela que permitiu que a gente tivesse a vida que temos hoje em dia, uma vida de privilégios, com toda certeza, comparado com a grande maioria das pessoas.[...]

Camila

[...] Considerando que eu sou o filho dos donos, eu tenho uma série de... de benefício, não... como é a palavra? É...[...] Eu reconheço todos esses privilégios [...]

Gabriel

[...]Então, acho que você tem uma história, e essa história, você poder contá-la com a participação da tua família, isso é muito significativo, isso é muito importante. Eu acho que é o aspecto mais importante da minha história enquanto empresário.”

Aurílio

No ambiente de trabalho há interações humanas e emoções além dos desafios profissionais. Estas características são comuns a todos os indivíduos que exercem suas carreiras. O diferencial neste ponto é que além de lidar com essas questões corriqueiras em todos os espaços profissionais, os sujeitos, aqui, ainda precisam lidar com a questão familiar.

Como funcionária, era bem tranquilo. É uma empresa muito boa de ‘se’ trabalhar. Correta em relação a tudo. Então, como funcionária, era, realmente, muito tranquilo. Mas a questão que eu não... Não era... Nunca fui só uma funcionária, né? Então, não tenho como te dizer somente essa visão. Mas pesava para mim era, realmente, essa mistura de tudo. E, que também foi um dos motivos pelos quais eu decidi não permanecer lá. Não é que... Eu vi que não era, necessariamente, saudável para mim, no momento ter todos os aspectos da minha vida, reunidos em um só lugar. Então, eu precisava realmente ir para outros lugares, para crescer

tanto pessoalmente quanto profissionalmente. E, também para ter essa divisão na minha cabeça do que é família do que trabalho, e não deixar uma relação afetar a outra.

Camila

Em algumas situações é normal que algum dos filhos tenha a iniciativa de sair do negócio da família, mesmo que seja na ideia de provar a si mesmo que é capaz de fazer algo sozinho. Até mesmo sair em busca de desenvolver sua autoestima e ser mais independente. (LONGENECKER, MOORE, PETTY, 1997, p.142)

O comportamento da família empresária também é percebido pelos funcionários, tanto nos pontos positivos quanto nos negativos.

Entre os funcionários, eu acho que eles se prendem mais, 'se policiam', vamos dizer assim. Agora, a relação entre eles, eu acho que pesa um pouco. [...]A gente, quando se despede aqui de 6h[pm] [18h], a gente vai para a nossa casa, vamos viver a nossa história, e os meninos, não. Com certeza, eles vão voltar para casa e, muitas vezes, eu acredito que aquele pai, que é o patrão aqui, no horário do expediente, quando chega lá, ele esquece que é pai e continua sendo o patrão; o esposo, que é patrão... que é sócio, no caso, aqui, aí continua sendo sócio em casa, e vice-versa. Eu... a gente sente, de vez em quando, o clima meio pesado. E eu torço para que isso melhore.

Raquel - Gerente de Vendas

São ótimos, né? Em si, tanto o dono como a proprietária. Eles sempre estão se inovando e sempre ajudando em si, né? Porque tanto é uma família particular quanto se torna uma família Verd'fica. Então, sempre ajuda muito.

Josiedson – Vendedor

Que eles fazem de tudo para dar certo, para levar para frente. Para conseguir alcançar o objetivo deles também como empresa, lógico. E é isso que eu tenho pra dizer, porque assim como eu, não convivo tão junto com eles no geral, todo dia, até onde eu vejo, eu vejo que eles se esforçam ao máximo. É uma família que está buscando sempre progredir. E é isso.

Edivânia – Gerente de Produção

Os funcionários percebem as interações familiares e os impactos que a rotina possivelmente causa entre os membros. No entanto, apesar de crerem no desgaste da rotina, também acreditam que algumas condições são favoráveis para que a família evidencie os seus laços e busque, juntos, inovação e melhoria nos processos e/ou produtos.

Além da rotina intensa, a empresa está passando por uma fase de preparação para a sucessão do caçula, Gabriel. É um processo muito delicado, pois não se trata apenas de passar uma gestão, e sim, a representação do “sonho do fundador” como defende Flores Jr. e Grisci (2012, p. 326). No contexto da Verd'Fica, o sr. Aurílio já está buscando deixar tudo pronto para poder passar o bastão para o sucessor.

[...] é uma atividade que exige muito da participação do gestor. E a forma como eu... como a gente geriu nossa empresa ao longo dos anos, foi uma forma que exigiu muito da nossa capacidade física e mental. Houve um desgaste muito maior do que

se tivéssemos, talvez, tentado fazer essa gestão de uma outra forma, dividindo mais, delegado mais, entendeu? Então, a forma como eu toco, de estar presente, de estar à frente, de estar participando dos mínimos detalhes das coisas, isso está me cobrando muito. Então, tá chegando um momento realmente... aí, não só penso como a gente já está definindo essa aposentadoria. Uma responsabilidade tremenda. [...] Eu me sinto muito responsável por essa transição, por essa... e a preocupação é muito mais na minha pessoa, de poder oferecer as condições para que quem faça a sucessão, do que em função de quem vai fazer. [...]

Aurílio

Percebe-se aqui, que a centralização do poder, do controle e tomada de decisões agora tornou a sucessão mais trabalhosa, pois o pai fundador precisa formar, treinar e preparar todo o caminho para que o filho-sucessor possa tomar a frente e assumir o negócio que antes era centralizado em si. Além do organograma, podemos ver aqui no TF do Sr. Aurílio que a hierarquia é verticalizada.

4.3.2 O significado da empresa para o núcleo familiar

É de se esperar que os pais fundadores tenham a organização como uma extensão de suas vidas e que se dediquem a ela de forma prazerosa, até mesmo, pelo significado que a empresa possui. Tondo (2014, p. 165) diz:

[...] Muitas vezes os herdeiros guardam em sua memória e em sua vinculação com o negócio da família a forma como os pais se referiam à empresa em sua infância: ou como algo bom e que fez e faz bem à família ou como algo ruim, que afasta os pais de casa e traz muita preocupação. [...]

Na entrevista, esta característica de ausência materna ou paterna na infância não foi citada por nenhum dos filhos. Mas no momento atual, foi destacada a preocupação recorrente do patriarca com as questões empresariais.

[...]Então, eu estou em casa mas meu pai, ele, principalmente o meu pai, ele tem muita dificuldade de dividir os espaços então ele chega em casa e vai contar da loja ainda, não sei o que até meia-noite ou 11 horas 'loja, loja, trabalho, trabalho, trabalho' e se você não cortar ele, simplesmente, não para.[...]

Gabriel

Sobre o significado da empresa para os membros do núcleo familiar as respostas foram bem diversificadas, mas em sua maioria, positivas.

[...] A Verd'Fica é diferente de uma empresa comum, sabe? De uma de uma pessoa jurídica... a Verd'Fica é quase uma pessoa física. Então, se a gente fosse imprimir essa personalidade do que a Verd'Fica seria... seria isso: é a soma de todo mundo que está lá dentro. Tem um pedacinho de cada pessoa. [...]

Gabriel

O que ela significa pra mim? Bom... fonte de renda [riso]. Eu não vou aqui traças um perfil do que... da pessoa que enxerga significados, etc. Que tenta 'psicologizar' tudo. Mas não. reconheço a empresa enquanto seu valor de sustento. E no que isso implica na qualidade de vida que eu tive.

Vinícius

[...] Eu vivo 24 horas nessa empresa, tá? Eu faço isso de forma muito prazerosa, entende? Tanto é que eu vou dizer a você que eu posso estar cansado fisicamente, agora é... espiritualmente, não existe desgaste que me impeça de estar disposto a estar pensando na empresa, a estar pensando na atividade, a tá propondo algo diferente, a estar buscando algo novo, entende? Então, ela é minha vida. Ela não pode ser outra... eu não tenho outra definição.[...]

Aurílio

A Verd'Fica é minha vida! Eu tenho 54 anos de idade e tenho 33 de empresa. Então, assim... é um... eu tenho mais tempo de empresa do que de outra coisa, né? E é um trabalho apaixonante![...] Mas é um trabalho muito gratificante, muito bom. A gente vê as transformações que a gente consegue provocar nas pessoas, na cidade, nos jardins, nas praças e nesse momento, onde a natureza e meio ambiente tá tão comentado e tão focado, né? As pessoas tão focadas, aí, na preservação. Acho que a gente é muito privilegiado de trabalhar com esse setor.

Zélia

Portanto, no que tange ao significado e afetividade com a organização, percebemos o quanto os pais fundadores associam a empresa com a vida deles, atribuindo um significado profundo e de autorrealização à Verd'Fica. Já os filhos, atribuem certo ceticismo e racionalidade quanto ao significado da empresa.

4.4 OS COLABORADORES

Em qualquer organização que possui funcionários, é importante que a gestão esteja atenta aos seus talentos, para que estes estejam alocados da maneira adequada e estratégica para alcance dos objetivos individuais e/ou organizacionais. A Verd'Fica, apesar de ser uma Empresa de Pequeno Porte, é também uma geradora de riquezas – lucros – e de empregos. Sem contar com os membros diretos do núcleo da Família Azevedo Barbosa, existem 42 funcionários dentro da Verd'Fica.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 214) “[...], o gerenciamento fraco é um contribuinte significativo para o fracasso dos negócios. [...]”. Portanto, é de necessidade vital dentro de uma empresa, o bom gerenciamento de seus talentos. E quando o assunto

gerenciamento surge, paralelamente aparece a questão da liderança que está intrínseca no tema. Stoner (1994, p. 344) define liderança como “o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”.

Observando estes dois temas e de modo aplicado à Verd’Fica entendemos que os seus representantes desempenham um papel essencial para o desenvolvimento e para a motivação dos seus funcionários, em especial os membros da família nuclear, que de certa forma, são a personificação dos valores e da cultura da empresa. Pois, de acordo com a literatura, a cultura da empresa deriva-se da cultura da família. “[...] A cultura familiar penetra na esfera da empresa, marcando-a em diferentes graus com os seus valores, que, por sua vez, determinam comportamentos específicos.” (Gonçalves, 2000, p. 8). A cultura familiar, determina, dentro da organização, determinados comportamentos que podem ser benéficos ou negativos ao desenvolvimento da empresa.

4.4.1 Os colaboradores

Quadro 4 – Tempo de serviço dos funcionários na Verd’Fica

Nome	Tempo de serviço em ano(s)
Raquel	19
Edivânia	14
Lucineide	11
Josiedson	6
Sheyla	2
Bárbara	2
Júlio César	1
Guilherme	1

Cada colaborador possui talentos diversos e, ao mesmo tempo, suas individualidades. Portanto, interpretações diferentes para cada caso.

Na Verd’Fica, a aquisição desses talentos ocorre por uma terceirizada que faz esse recrutamento, mas isso ainda é uma novidade e a empresa utiliza a estratégia de indicação por confiança. Estratégia essa, muito comum em empresas familiares por utilizarem a confiança como fundamento, como defende Gonçalves (2000, p. 8):

[...] Não existe, então, uma relação profissional e jurídica entre a empresa e o empregado, mas uma relação pessoal, necessariamente orientada e disciplinada pelo patrão e dono, baseada em fidelidade e mútua confiança, o que acontece principalmente durante a gestão e administração do fundador. [...]

De alguns tempos para cá, a gente tem utilizado uma empresa de recrutamento. Onde elas fazem essa captação de pessoas e a partir daí, faz uma primeira entrevista, e depois a gente

faz a última entrevista para ver se aquele funcionário se encaixa dentro da nossa necessidade. Antes, era muito por indicação. Hoje, a gente está tentando se profissionalizar melhor para errar menos.

Zélia Azevedo

[...] Temos uma outra empresa prestadora de serviço que faz captação de profissionais mais específicos para determinadas situações. E, nessa parte de serviço, a gente se utiliza de um outro... de outra forma de captação, que é aquela de um colaborador fazer a indicação do outro, entende? Então, a gente apostou muito nessa forma de captar pessoas. Quando tem um bom funcionário, que atende... que nos atende de forma satisfatória, esse já indica outro e normalmente... Normalmente, não. Tem dado certo.

Aurílio Barbosa

Por sua vez, cada talento possui suas próprias convicções e interpretações sobre o que ocorre dentro da organização e sobre a funcionalidade dos processos e condições de trabalho.

Sobre o ingresso à Verd'Fica, e a maioria dos entrevistados entraram na empresa através do mesmo método: indicação.

Indicação. Na verdade, eu sempre trabalhei com vendas. Mas, era em outra área de confecção. Aí eu sempre trabalhei por conta própria. Aí chegou um ponto que... 'Não, eu quero sair, eu quero ver... Realmente, tentar novas coisas.' Que é assim, eu queria fazer meu horário em casa. Mas, você acaba trabalhando de domingo à domingo. Aí eu digo: 'não, eu quero sair um pouco.' Aí, a minha prima que trabalha aqui 'foi' falou comigo: 'ó, vai surgir uma vaga de vendas. Te interessa?' Aí eu[respondi]: 'interessa'. [...]

Sheyla

À convite de seu Aurílio. Entrei como vendedora aqui, como secretária daqui do escritório na época. E foi à convite dele. Eu trabalhava no ramo de confecções, e aí recebi o convite para trabalhar aqui. Aí, com o tempo, aceitei. Não foi de início. Mas depois eu aceitei vir para cá e tô até hoje.

Edivânia

Eu entrei através de umas férias que eu tive, que vim tirar de um rapaz daqui, da loja. Então, eles gostaram do meu serviço e até hoje eu estou por aqui.

Josiedson

Foi através de um convite de Vânia gerente de produção -. Na verdade, eu tinha dito a Vânia que estava precisando de emprego e se precisasse de alguém lá, ela me avisasse. Ela me disse que surgiu uma vaga. Eu estou aqui até hoje.

Lucineide

Eu entrei, foi por indicação. Um amigo de Raquel, a gerente, eu 'conhecia ele', acabou indicando e hoje estou aqui, já, há quase 2 anos.

Guilherme

Eu, por indicação (risos). Antes, a supervisora administrativa, ela era a filha de seu Aurílio, Eveline. Aí eu sou primo de terceiro grau dela, e ela me indicou, né?[...]

Júlio César

É... A filha do dono, que é minha prima. Quer dizer... A filha que não é do casamento, é minha prima. Então, minha outra prima trabalhava no meu lugar. Aí ela viu que eu estava precisando[...]. Aí, minha prima viu e me chamou. Aí, foi isso.

Bárbara

Percebe-se que o fator “indicação” é muito intrínseco na cultura da Verd’Fica e os valores da organização estão muito baseados na confiança.

4.4.2 Percepção dos funcionários sobre a empresa

4.4.2.1 Perspectivas positivas sobre a empresa

Sobre a percepção dos sujeitos à respeito dos pontos positivos, um dos pontos que mais convergiram nas respostas dos entrevistados foram: o prazer de trabalhar com a natureza e a harmonia que existe nas relações interpessoais com os colegas de trabalho. O ambiente se mostra muito favorável às relações interpessoais, até mesmo, foi desenvolvido um espaço para os colaboradores descansarem e socializarem durante o período de descanso.

Primeiro... Um dos grandes pontos positivos, Jayne, é que você tem, querendo ou não, uma certa ‘liberdade’ de... pelo menos eu, né? Raquel. Vou falar por mim. De... optar por alguma coisa na empresa. A gente trabalha com a natureza, então, o trabalho, em si, ele já é recompensador, né? Tira uma sobrecarga muito grande, você mexer com planta, com terra, com água, né? Então, isso aí ‘desafoga’ muito a mente da gente, “clareia” muito.

Raquel

Os pontos positivos “é” a equipe. A equipe de vendas, ela, é muito unida. É uma equipe que a gente não vê ninguém querendo passar por cima de ninguém. Aqui também, às vezes é muito tranquilo de trabalhar. Por a equipe ser amigável, se torna um ambiente mais amigável e tranquilo, isso é um ponto positivo.

Bárbara

Hum... os pontos positivos... deixa eu ver... muita flexibilidade, de certa forma. Acaba que não é tão rígido em muitos aspectos. E acaba que, quando você tem alguma necessidade maior, é muito mais tranquilo você, sei lá, pedir, solicitar alguma coisa. Eu falo em questão de horário, essas questões, sabe? Você ser atendido e tal. Sem tanto problema. Eu me dou bem, tipo, com todo mundo, sabe? Eu tento me dar bem com todo mundo.

Júlio César

Uma boa liderança. O convívio com a equipe que é bem harmoniosa, né? Essas coisas.
Guilherme

Pontos positivos de trabalhar aqui. Tira bastante o estresse, visse? [risos]. [...] Porque às vezes você sai de casa com problema, às vezes, você tem família, e tem tudo mais. E, aqui, você chega, você vai limpar uma planta, você vai replantar algo e restaura suas energias. Eu acho isso muito positivo.

Lucineide

Todos. Todos são ótimos. Não tenho nem assim, nem... em dizer, assim, "o mais diferente". Mas não tem. Para mim, todos aqui é ótimo de trabalho.

Josiedson

A convivência com o pessoal daqui, né? A turma de trabalho, né? Graças a Deus, é um pessoal, ótimo de trabalhar. Trabalhar com as plantas também é muito bom. Trabalhar com a natureza é satisfatório demais. É uma empresa, também que... com relação aos nossos... Que tem um compromisso com a gente, como funcionários, também, ela sempre cumpre os compromissos com a gente, né? Enfim, é isso aí.

Edivânia

Natureza. Você vê ali a beleza em pequenas coisas do dia a dia. Você pode estar atarefado do jeito que for aqui, a gente passa e vê ali o processo de uma flor abrindo, um 'cactozinho' pequeno, você para... é perfeito!

Sheyla

4.4.2.2 Perspectivas negativas sobre a empresa

O maior desafio identificado pela maioria dos entrevistados foi o desafio nas relações interpessoais. Alegam que a relação muitas vezes é conflituosa pela divergência de pensamento; outros, apontam a questão familiar, por haver certas "barreiras" ocasionadas pela pressão que eles sentem com a presença da família e; por fim, apontam também questões de trabalho mesmo como a dificuldade em alcançar metas ou realizar certas atividades.

"Com pessoas. O cliente em si. Cliente em si."

Sheyla

Por incrível que pareça, um dos negativos é o estresse gerado no dia a dia. Às vezes, justamente, pelos desafios que a gente muitas vezes, não alcança. Diante disso, é gerado, às vezes, alguns diálogos que não são muito 'legais', vamos dizer assim. Então, assim, isso, a falta de alcançar metas, a falta de... A gente não conseguir, né? Deixar tudo como é para se deixado muitas vezes. Então, é gerado um estresse grande. Porém, muitas vezes a gente não alcança, também, essas metas, porque nos falta também as condições de alcançar algumas metas, né? Claro que temos falhas também, como funcionários. Temos sim falhas, muitas. Mas às vezes, a empresa também ela falta um pouco de chegar mais junto da gente pra gente ter condições de alcançar mais essas metas, entendeu? Aí por isso também de ambas as partes, assim, às vezes, acaba gerando alguma polêmica. Uma situação um pouco chata diante das dificuldades, às vezes que a gente encontra.

Edivânia

"Não [tem]."

Josiedson

Olhe, negativo, eu vou lhe ser bem sincera: lidar com o ser humano é complicado, né? Às vezes, têm pessoas que chegam aqui, que vê isso aqui do jeito que a gente vê. Mas, têm pessoas que acham que uma planta é um objeto que você só bota lá e deixa. Aí, é um pouco complicado.

Lucineide

Bom, em todo ambiente de trabalho tem seus pontos negativos, né? Mas a gente tira por menos. Às vezes a pessoa chega e não tá num dia bom. Estressado aí, briga, mas depois a gente resolve. Não tem muita complicação aqui dentro, não.

Guilherme

[...] Eu acho que é também por essa parte de ter um maior descontrole, sabe? Como algumas coisas não são rigidamente controladas, assim, do ponto de vista financeiro. Aí, tipo, eu tenho certa dificuldade em organizar certos tipos de... Enfim, centros de custo. Que no caso precisaria fazer pra poder fazer esse controle diário que eu faço.

Júlio César

A questão de... Por ser uma empresa familiar, às vezes atrapalha um pouco na administração de... 'Ah, eu preciso falar isso, porque eu não estou gostando muito', mas aí a empresa é familiar, então, o dono é pai, a dona é mãe, o administrador é filho... Então, isso atrapalha um pouco, porque não tem uma abertura para chegar a um filho do dono, às vezes, para falar, entendeu?

Bárbara

Olhe, negativos, negativos, eu não... O trabalho em si, ele não tem, né? Ele não tem. Pelo menos eu vi que ele não tem. Mas, assim, de melhorias, eu acho que, muitas vezes, por ser, como eu falei, no começo, aqui, né? A gente trabalha muito com a família, você tá vendendo todo dia. Então, todo dia, querendo ou não, eles estão aqui presentes todos os dias da semana, todos os dias. Então, assim, fica como, assim, como uma 'pressão', querendo ou não. Porque você fica preso, né? O dono tá ali, o olhar todo dia, ali, nos seus olhinhos, aí você fica meio "presazinha". Mas dá pra levar.

Raquel

4.4.3 Gestão e relação da família na perspectiva dos colaboradores

Do ponto de vista dos colaboradores, a grande maioria enxerga a gestão e relação da família de forma mais positiva e ressaltam o esforço deles em manter o negócio bem, mas alguns ainda percebem as dificuldades existentes por se tratar de uma empresa familiar.

Assim, às vezes eu acho um pouco... Que na parte familiar tem que separar mais da família e da empresa, porque aqui é todo mundo funcionário deles. Então, teria que separar mais isso, essa questão de família com emprego.

Bárbara

Acho que, por enquanto, acho que está conseguindo se gerenciar, sabe? Eu acho que... Sempre tem reunião com as meninas na quinta. E aí os problemas que elas vão tendo ao longo da semana, enfim, as demandas que elas vão tendo, elas falam na reunião e aí fica, né? Tipo, eu falo com a menina do RH e tal, e aí essas coisas vão sendo conversadas, outras coisas resolvidas mais facilmente. E aí, outras também demora-se um certo tempo, depende da complexidade.

Júlio César

Tá fluindo bem, sempre fluiu bem, desde que eu cheguei aqui. As informações são bem passadas, tudo é bem determinado. Sempre foi tudo bem aqui dentro da empresa

Guilherme

Eu vejo assim, como tá todo mundo envolvido, né? Eu vejo que eles tentam da melhor forma. Porque, você sabe: tá em casa, tem um problema em casa, aí vem pra loja e tenta não levar pra loja. E eu vejo que eles tentam “manobrar” da melhor forma, eu vejo isso.

Lucineide

São ótimos, né? Em si, tanto o dono como a proprietária. Eles sempre estão se inovando e sempre ajudando entre si, né? Porque tanto é uma família particular quanto se torna uma família Verd'fica. Então, sempre ajuda muito.

Josiedson

Que eles fazem de tudo para dar certo, para levar para frente. Para conseguir alcançar o objetivo deles também como empresa, lógico. E é isso que eu tenho pra dizer, porque assim como eu, não convivo tão junto com eles no geral, todo dia, até onde eu vejo, eu vejo que eles se esforçam ao máximo. É uma família que está buscando sempre progredir. E é isso.

Edivânia

Olha, é uma coisa bem complicada, né? Porque quando junta assim... Por mais que tentem fazer do melhor... Como envolve família, como envolve empresa tem que ter um cuidado maior em tudo. Porque, assim, na minha opinião, para a empresa ir bem, como é família, em casa você tem que estar bem. Aí é complicado isso no dia a dia. Mas, eles conseguem administrar bem, que não é fácil.

Sheyla

É pesada. Porque agora... está falando agora em relação “dos” familiares entre si, né? Entre os funcionários. Entre os funcionários, eu acho que eles se prendem mais, se policiam, vamos dizer assim.[...]

Raquel

4.5 A ADMINISTRAÇÃO E A VERD'FICA

A Verd'Fica surgiu da atitude empreendedora dos pais fundadores, partindo deste ponto, Stoner e Freeman (1994, p. 117) afirmam que existem duas principais variáveis ambientais que favorecem o empreendedorismo: (1) variáveis econômicas e (2) variáveis sociais. As condições sociais, em determinadas circunstâncias, são alteradas e afetam também a variável econômica, e vice-versa. Houve um exemplo recente de alteração em muitos contextos ambientais: a pandemia causada pela COVID-19. De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2023):

A pandemia de Covid-19 afetou especialmente as micro e pequenas empresas (MPE) no Brasil, com a queda brusca na demanda, interrupção das atividades e, eventualmente, o fechamento definitivo de diversos empreendimentos. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelam que durante a primeira onda da doença, até junho de 2020, 716.372 empresas encerraram suas operações, sendo 99,8% delas de menor porte. Esse impacto resultou em uma perda expressiva de estoque de capital.

Este contexto, por exemplo, impactou diretamente o negócio da Verd’Fica, impondo ao Sr. Aurílio a necessidade de buscar outra fonte de renda para poder subsistir e prover o sustento da sua família. Para isso, ele, com seu perfil empreendedor, iniciou um pequeno negócio de lanches em um antigo ônibus escolar, onde vendia diversos tipos de “salgados”, bebidas e outros tipos de alimentos no ponto onde fica localizada a loja Juriti.

Fotografia 13 – Frente do ônibus escolar, na unidade Juriti, onde eram vendidos lanches no período da pandemia



Fonte: A autora (2023).

Fotografia 14 – Traseira do ônibus escolar, na unidade Juriti, onde eram vendidos lanches no período da pandemia.



Fonte: A autora (2023).

Fotografia 15 – Parte interna do ônibus escolar, na unidade Juriti, onde eram vendidos lanches no período da pandemia



Fonte: A autora (2023).

Posteriormente, o negócio da Verd’Fica foi categorizado como atividade essencial e pôde abrir as portas novamente para o comércio de jardinagem e paisagismo.

4.5.1 A estrutura da empresa e a administração

A estrutura da empresa condiz com a estrutura física interna e externa, e também com sua estrutura organizacional, imaterial e lógica como hierarquia, estratégias e processos.

Percebeu-se, através da pesquisa, que o cenário inicial da organização se encaixa nos princípios da Escola Clássica de Administração, onde se utilizam ferramentas e filosofias apoiadas nas ideias de Frederick Taylor, Henry Ford, Henri Fayol e Max Weber. Não necessariamente existe a rigidez e o controle minucioso – estratégia defendida e disseminada pela Escola Clássica -. Mas a forma de trabalho e de definições de processos possuem inclinações para esta escola, apesar de haver muita informalidade e “tentativa e erro” para saber qual melhor forma de trabalhar dentro da empresa. Por outro lado, a empresa se encaixa, por exemplo, no sentido de (1) especialização de atividades, pois treina e capacita seus funcionários sobre o ramo e sua função; (2) há as etapas do que defende Fayol: “planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.” (Maximiniano, 2000, p. 55) Mesmo que não seja tão perceptível em sua rotina, esses padrões fazem parte da Verd’Fica; e (3) através dos TF do Sr. Aurílio e de Vinícius sobre a centralização de informações e tomada de decisão, percebemos a estrutura verticalizada, com pouca distribuição de poder, característico da Escola Clássica. Kwasnicka (2011, *apud* Silva *et al* 2019 p. 3) diz que:

a Escola Clássica enxerga as organizações como sendo estruturalmente rígidas e conservadoras que ignoram mudanças enquanto há êxito. É um sistema intuitivo incapaz de prever fenômenos por seu corpo teórico estar sob julgamento de uma lógica própria. A organização determina um comportamento legítimo aceitável que dita a relação que precisa existir entre unidades organizacionais e seus integrantes.

Atualmente, a empresa tem buscado maior formalidade em seus processos internos, para dar início à nova fase da Verd'Fica na administração do provável sucessor da organização, Gabriel. A sua formação acadêmica em Administração já é um passo importante para possíveis avanços e modernização dos processos administrativos.

A Loja Matriz é bem localizada, a infraestrutura é consideravelmente nova e bem conservada, vale ressaltar que para a Escola Clássica de Administração um ambiente limpo e bem organizado é uma condição para aumento da produtividade e eficiência no trabalho. Através das entrevistas com os colaboradores da Loja Matriz, apenas uma colaboradora levantou uma questão para melhoria do seu trabalho que envolveria recurso material: um carrinho de mão, que auxiliaria na ergonomia, segurança e praticidade na realização das atividades.

[...]Então, hoje em dia a loja precisa ter essa visão, ela tem que ser uma empresa humanizada. Que dê melhor qualidade de trabalho para o seu funcionário, de vida pro seu funcionário. [...] Então, a gente precisa ter a cada dia esse olhar, né? Para o funcionário, de amizade, de respeito, de melhoria, né? Nós precisamos de muito instrumento aqui ainda, né? Um exemplo: um simples carrinho de peso, de carregar peso, nós não temos. Nós temos uma carroça. Isso, querendo ou não é peso para um funcionário. Eu não carrego, mas eu penso no meu amigo que está fazendo esse esforço. Uma coisa tão simples de resolver. É tão fácil, né? [...]

Raquel

Percebe-se, também, que a colaboradora ressalta a importância de humanização no contexto organizacional, ideia defendida e disseminada por Elton Mayo, que entende a importância das relações interpessoais e bem-estar em sua Teoria das Relações Humanas, para o sucesso organizacional.

À respeito de sua estrutura organizacional o ponto positivo e negativo entraram em certo "trade-off", pois, ao mesmo tempo em que as relações interpessoais - tanto entre funcionários quanto entre funcionários e patrões - foram vistas como positivas, ao mesmo tempo o ponto negativo também envolvia as relações interpessoais principalmente pela questão de ser uma empresa familiar por sentimentos de pressão e "constrangimento". Todavia, não há conflito por questões de hierarquia e liderança. Chiavenato (2014, p. 375) diz:

Trabalhar em uma organização requer muita competência das pessoas: executar o trabalho, atender ao cliente, focar metas e resultados a alcançar e, sobretudo, aculturar-se e seguir as regras da organização. Isso significa uma considerável dose de adaptação e integração das pessoas ao contexto da organização, à arquitetura organizacional, cultural, ao estilo de gestão e ao tipo de trabalho. O que não costuma ser fácil. Se cada pessoa é única e singular, também cada organização o é. [...]

Quanto aos processos, estes podem e devem ser revistos para que haja padronização e documentação de todas as etapas tanto de produção quanto de administração, assim como defende, por exemplo, a Administração Científica desenvolvida por Taylor (1995, p.17), onde dois dos seus princípios são: (1) controlar a execução do trabalho e (2) classificar as ferramentas, os processos e os produtos. Um dos colaboradores, Júlio César, ressaltou a falta de controle de documentos que seriam úteis para o desenvolvimento de suas atividades, esta etapa impacta diretamente a eficiência da atividade.

A unidade Juriti possui, igualmente, boas condições de estrutura física e recursos necessários para as atividades diárias. Dos pontos negativos, também houve o conflito nas relações interpessoais - entre funcionários e clientes e entre funcionários e patrões - também foram levantados pontos necessitados de melhorias e revistoria, como por exemplo, a questão do alcance das metas definidas para a produção.

De modo geral, a empresa possui um sistema de gerenciamento muito limitado, ainda. Alguns processos ainda não possuem um controle padronizado, como a questão financeira; ainda falta uma horizontalidade dos processos, até mesmo para que haja uma folga maior da sobrecarga para a liderança. Outros processos foram definidos, mas de modo mais intuitivo e não, necessariamente, estratégico. Assim como foi ressaltado por Dona Zélia, a empresa se iniciou de modo muito informal e baseado "no que dá certo", atualmente estão havendo mudanças relacionadas aos processos internos da empresa através da dedicação do filho caçula, Gabriel, que busca implantar técnicas e ferramentas vistas em seu curso na empresa da família. Tondo (2014, p. 162) destaca:

[...] o desenvolvimento da carreira é um dos assuntos de maior relevância, especialmente para jovens adultos. O planejamento de carreira para membros de famílias empresárias existe para facilitar o desenvolvimento de caminhos a serem perseguidos por herdeiros ligados a negócios familiares.

Fotografia 16 – Período natalino
na loja Matriz (2001)



Fonte: Arquivo da Verd'Fica.

Fotografia 17 – Produtos expostos na antiga sede da Verd'Fica,
na avenida Dom Bosco, em Caruaru (1996)



Fonte: Arquivo da Verd'Fica.

Fotografia 18 – Serviço de paisagismo, no edifício Empresarial Difusora, na avenida Agamenon Magalhães, em Caruaru (*sine data*)



Foto: arquivos pessoais da empresa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 OS OBJETIVOS ATENDIDOS

O objetivo geral do TCC foi contar a história da Verd’Fica — empresa familiar de pequeno porte, localizada no município de Caruaru e dedicada à jardinagem e ao paisagismo —, do surgimento à situação atual.

A busca pelo alcance do objetivo específico I — identificar a história da origem da Verd’Fica — apresentou a trajetória inicial de um casal empreendedor, ambos professores da rede caruaruense de educação, criando um negócio informal, na popular Feira do Verde de rua, no centro do município, em 1989, e o fazendo evoluir ao ponto de se tornar uma empresa formal — a Verd’Fica —, a partir de 1991. Esta primeira apresentação tornou nítida uma indissociável vinculação entre os membros da família fundadora e a decorrente empresa familiar.

A busca pelo alcance do objetivo específico II — identificar a situação atual da empresa —, apresentou a evolução organizacional da Verd’Fica — com especial atenção ao crescimento estrutural, à loja matriz e à unidade produtora, aos processos produtivos de bens e serviços e ao quadro de pessoal, com relações humanas focadas em família nuclear, ora proprietária da empresa, e em funcionários.

A segunda apresentação identificou como pontos positivos da Verd’Fica, com base na percepção dos funcionários, a flexibilidade do modo de operar e as relações humanas reinantes entre membros familiares e não; e como negativos, os constantes desafios para se atingir metas e para se relacionar bem com consumidores e clientes.

Com base na percepção da família nuclear — em particular, dos patriarcas —, o ponto positivo foi o comprometimento dos familiares durante a construção da empresa; e o negativo, a existência de conflitos interpessoais e de dificuldades para se separar questões familiares de empresariais. Por sua vez, com base na percepção dos filhos, o ponto positivo foi a melhoria do padrão de vida da família, que lhes permitiu usufruir de privilégios, os quais dificilmente seriam possíveis sem a Verd’Fica; e o ponto negativo, coincidiu com o indicado pelos patriarcas.

Note-se que conflitos interpessoais e dificuldades para se separar questões familiares de empresariais se tratam de tema clássico da literatura sobre empresas familiares. Ou seja, não há algo surpreendente nisso.

A busca pelo alcance do objetivo específico III — identificar os conhecimentos de administração aplicados à empresa ao longo de sua história — apresentou a aplicação de princípios da Escola Clássica de Administração — ECA —, sobretudo no início da Verd’Fica, como especialização do trabalho e centralização de poder; e a aplicação de princípios sugeridos por Elton Mayo, ligados a melhorias de relações humanas e, por decorrência, de clima organizacional, na atualidade. Apresentou, também, ainda hoje, uma crônica necessidade de aperfeiçoamento de sistemas de controles de processos — uma temática que se remete à Teoria da Administração Científica, da ECA.

Evidenciou-se, neste momento, que um único filho, membro da família nuclear, continua trabalhando, vinculado à Verd’Fica, de maneira intensa. Os demais, pouco a pouco, afastaram-se da empresa ou estão se afastando dela. Porventura, a continuidade do mencionado filho junto a ela se deva à vocação profissional, tendo em vista ele se encontrar concluindo um curso de graduação em administração.

A união dos objetivos específicos possibilitou, por termo, contar-se a história da Verd’Fica, empresa familiar de pequeno porte bem-sucedida, apresentando, de forma resumida, a sua “vida”, de 1989 a 2023.

5.2 AS LIMITAÇÕES DO TCC

Aponta-se como limitação ao trabalho a complexa subjetividade de cada sujeito abordado para que fornecesse relatos, além ausência de uniformidade do nível de conhecimento acerca da trajetória da Verd’Fica.

No que tange à família nuclear, por exemplo, somente um filho — aquele que continua vinculado à empresa de modo intenso — guarda um nível de conhecimento um pouco mais profundo sobre ela.

Outra limitação diz respeito à impossibilidade de se obter relatos de representantes dos principais clientes institucionais: em Caruaru, a Prefeitura Municipal e a Ferreira Costa; em Belo Jardim, a Acumuladores Moura S.A. Sem dúvida, tais instituições têm muito a dizer acerca da situação atual da Verd’Fica.

5.3 AS SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS E PESQUISAS

Obviamente, uma sugestão é se abordar representantes dos principais clientes institucionais da Verd’Fica.

Outra, é aplicar o método “história oral” em outras organizações e contextos. Parece haver oportunidades para a aplicação dele em benefício do conhecimento em administração e, em particular, da organização que se submete a ele.

REFERÊNCIAS

CASTRO, C. L. de C; BORGES, A. F; BRITO, M. J. de. “Família e relações de parentesco: inserção de uma abordagem antropológica para compreensão da dinâmica das organizações familiares”. **V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - EnEO**. p.9 2008.

CC – Conheça Caruaru. **Feira de Caruaru**. Ano: 2024. Disponível em: <https://conheca.caruaru.pe.gov.br/site/feira-caruaru>. Acessado em: 30 jan. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 4º ed. São Paulo. Editora Manole. 2014, p. 375

FDC Empresas. **FDC Família Empresária**. Disponível em: <https://empresas.fdc.org.br/familia-empresaria/medias-empresas/>. Acesso em: 06/02/2024.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2009.

FLORES Jr., J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4. ed. Artmed. p. 151-152, 2005.

GONÇALVES, R. de C; LISBOA, T . K. Sobre o método da história oral em sua modalidade trajetórias de vida. **Katál**. Florianópolis, p. 87,2007.

GONÇALVES, J. S. R. C; “As empresas familiares no Brasil”. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. p.8 2000.

GONÇALVES, J. S. R. C. “As empresas familiares no Brasil”. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. v. 7, n1 p.1-12, 2000.

HISRICH, R. D; PETERS, M. P. “**Empreendedorismo**”. Bookman. 5a edição. 2004, p.29

IBF – Instituto Brasileiro de Florestas. **Bioma caatinga**. Ano: 2024. Disponível em: <https://www.ibflorestas.org.br/bioma-caatinga>. Acessado em: 23 jan. 2024.

IBGE. **Caruaru – PE, 2022**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/caruaru/panorama>. Acessado em 23/01/2024.

INFOSANBAS. **Caruaru – PE**. Ano: 2024. Disponível em: <https://infosanbas.org.br/municipio/caruaru-pe/>. Acessado em: 23 jan. 2024.

LONGENECKER, J. G; MOORE, C. W; PETTY, J. W. “**Administração de Pequenas Empresas**”. MAKRON Books. São Paulo, 1997, p. 1-820.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 55.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. “**Brasil tem 2,7 milhões de novas empresas em 2023**”. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2023/setembro/brasil-tem-2-7-milhoes-de-novas-empresas-em-2023>. Brasil tem 2,7 milhões de novas empresas em 2023. Acessado em: 06/02/2024.

BRASIL. **Lei complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm Acessado em: 08/02/2024.

MORIN, E. **O método: a natureza da natureza**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

PMC – Prefeitura Municipal de Caruaru. **História**. Ano: 2024. Disponível em: <https://caruaru.pe.gov.br/historia/>. Acessado em: 30 jan. 2024.

ÖZYAVUZ, A.; ÖZYAVUZ, M. Xeriscape in landscape design. **Landscape planning**, p. 353-360, 2012.

PI – Portal da Indústria. **Qual a definição de micro e pequena empresa?** (*sine data*). Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/>. Acessado em: 20/03/2024

PRADO Jr., C. **História Econômica do Brasil**. 1a edição de 1945. São Paulo: Brasiliense, p. 41-42, 1995

SEBRAE. **Categorias de formalização de empresas**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/categorias-de-formalizacao-de-empresas,4a0dca91c761e610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acessado em 08/02/2024.

SILVA, A. P; BARROS, C. R; NOGUEIRA, M. L. M; BARROS, V. A de. **“Conte-me sua história”**: reflexões sobre o método de história de vida. Mosaico: estudos em psicologia. 2007, Vol 1 p. 26-35.

SILVA, S. W.; BARBOSA, F. L.; SANTOS, G. E.; REIS, H. T. C.; GOMES, J. P. O.; SOARES, J. G.; RAMALHO, M. S. As características da escola clássica da administração no projeto integrador do IFNMG: campus Araçuaí. **Justitia Liber**. p. 3, 2019.

SOUZA, E. C. “A arte de contar e trocar experiências: reflexões teórico-metodológicas sobre história de vida em formação”. **Revista Educação em Questão**. Natal, 2006, p. 25.

SOUZA, J. H; Oliveira, C; MACHADO, L. C; BENATI, R. M. D. “A Pequena Empresa Familiar Brasileira: origens e integração multiétnica na gênese da economia mundial”. **V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - V EGEPE**. p. 1, 2008.

SPINDOLA, T; SANTOS, R. da S; Trabalhando com a história de vida: percalços de uma pesquisa(dora?). **Rev Esc Enferm USP**, p. 121 e 123, 20023.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E; **“Administração”**. Editora JC. 5a edição. 1994, p. 116)

TONDO, C; PEREIRA, D. F; SILVA, F. C; TONDO, P; BORHOLDT W. “Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária”. Editora Sulina. 2º ed., p. 148 e 162, 2014.

APÊNDICE A**ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AO NÚCLEO FAMILIAR**

Data da entrevista:

Nome do entrevistado:

1 QUESTIONAMENTOS GERAIS

- 1.1 – Qual o ano de início — formal e/ou informal, se for o caso — da organização?
- 1.2 – Como surgiu a ideia de criação da organização?
- 1.3 – Quem criou a organização?
- 1.4 – Qual a origem do nome da organização?
- 1.5 – A organização foi iniciada com quantas pessoas?
- 1.6 – Quais os cargos das pessoas que iniciaram a organização?
- 1.7 – Atualmente, a organização conta com quantas pessoas?
- 1.8 – Atualmente, quais os cargos das pessoas com as quais organização conta?
- 1.9 – Quais os principais desafios gerenciais internos da organização?
- 1.10 – Quais os principais desafios gerenciais externos — mercadológicos — da organização?

2 QUESTIONAMENTOS ESPECÍFICOS

- 2.1 – O que a Verd’Fica significa para você?
- 2.2 – Qual a sua visão de futuro para a Verd’Fica?
- 2.3 – Você almeja expandir a Verd’Fica?
- 2.4 – Qual foi o momento mais desafiador vivenciado pela Verd’Fica?
- 2.5 – Como é a relação família-empresa, no caso da Verd’Fica?
- 2.6 – Você acredita que as relações familiares afetam as de trabalho da Verd’Fica?
- 2.7 – Por que sim/não?
- 2.8 – Do momento em que você se vinculou à Verd’Fica até hoje, qual a história dela?
- 2.9 – Como é trabalhar na Verd’Fica?
- 2.10 – Como se dá o processo de captação de novos funcionários para a Verd’Fica?
- 2.11 – Quais as principais atividades da Verd’Fica?
- 2.12 – Quais os produtos — bens e serviços — requisitados da Verd’Fica?
- 2.13 – Como se dá o processo de escolha de produtos a serem ofertados pela Verd’Fica?

2.14 – Como se dá o recebimento dos produtos — bens e serviços — pela Verd’Fica?

2.15 – Quais os principais modais utilizados pela Verd’Fica para receber produtos?

2.16 – Quais os maiores desafios relacionados à gestão de produtos pela Verd’Fica?

APÊNDICE B**ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS**

Data da entrevista:

Nome do entrevistado:

1 QUESTIONAMENTOS

- 1.1 – Qual o seu cargo na Verd’Fica
- 1.2 – Qual a sua função na Verd’Fica?
- 1.3 – Desde quando você trabalha na Verd’Fica, informal e/ou formalmente?
- 1.4 – Como você passou a fazer parte da Verd’Fica?
- 1.5 – Na Verd’Fica, qual o seu maior desafio profissional?
- 1.6 – O que você sabe sobre a história da Verd’Fica?
- 1.7 – Para você, como é trabalhar na Verd’Fica?
- 1.8 – Quais os pontos positivos de se trabalhar na Verd’Fica?
- 1.9 – Quais as fragilidades em se trabalhar na Verd’Fica?
- 1.10 – Como você vê a relação da família Azevedo Barbosa durante as rotinas de trabalho?
- 1.11 – Como você vê a gestão da família Azevedo Barbosa sobre a Verd’Fica?
- 1.12 – Quais são os principais produtos — bens — ofertados pela Verd’Fica?
- 1.13 – Quais são os principais produtos — serviços — ofertados pela Verd’Fica?

APÊNDICE C**PROTOCOLO DE OBSERVAÇÕES DE CAMPO****IDENTIFICAÇÃO GERAL****1 Nome do observador****2 Objetivo da observação**

- Conhecer o espaço físico, as espécies de plantas e os demais produtos ofertados a consumidores e clientes; e os seus estados de qualidade.
- Avaliar o espaço físico, em função de sua adequação para a ofertas dos produtos.

CONDIÇÕES EM QUE A OBSERVAÇÃO OCORRE**3 Data da observação****4 Horário da observação****5 Descrição dos produtos — bens e serviços — observados**

- Características físicas dos bens, como formas, cores, cheiros e outras julgadas relevantes;
- Características da prestação dos serviços, como atendimento, duração, eficácia e outras julgadas relevantes; e
- Preços.

6 Descrição dos ambientes físicos

- Local onde os bens são armazenados e onde os serviços são prestados — loja Matriz e unidade Juriti;
- Formato e/ou dimensões do local;
- Mobiliário e outros objetos presentes no local;
- Condições de tempo — úmido ou seco — do local; e
- Outras características.

7 Descrição do ambiente social

- Pessoas presentes no local e as atividades que realizam;
- Quantidade de pessoas no local;
- Gênero da(s) pessoa(s);
- Idade da(s) pessoa(s);
- Ocupação da(s) pessoa(s); e
- Características comuns da(s) pessoa(s).

COMPORTAMENTOS E CIRCUNSTÂNCIAS AMBIENTAIS

9 Técnica de registro utilizada e registro, propriamente dito

- Observação não participante;
- Registros manuais em diário de campo; e
- Fotografias.